المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الذكاء العاطفي في السيرة النبوية وتطبيقاته في الإدارة التربوية

إعداد
فهد بن محمود بن عبد العزيز طيب

إشراف
سعادة الدكتور
سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى
كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
الفصل الدراسي الأول
عام 1427هـ / 1428هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

عن أنس بن مالك ﷺ قال : قال رسول الله ﷺ : ﴿ وددت أني لقيت إخواني قال فقال: أصحاب النبي ﷺ أو ليس نحن إخوانك قال : أنتم أصحابي ولكن إخواني الذين آمنو بي ولم يروني ﴾ (مسند أحمد , ك – باقي مسند المكثرين , رقم 12119) .

ملخص الرسالة

عنوان الدراسة : "الذكاء العاطفي في السيرة النبوية وتطبيقاته في الإدارة التربوية .

أهداف الدراسة :

1. الوقوف على بعض مواقف الذكاء العاطفي التي مارسها الرسول ﷺ في حياته القولية والفعلية والإقرارية.
2. استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالذكاء العاطفي من السيرة النبوية.
3. توضيح كيفية تطبيق الذكاء العاطفي المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس فكرة سليمة في الإدارة التربوية.

منهج الدراسة : المنهج التاريخي والمنهج الوصفي .

اشتملت الدراسة على أربعة محاور :

الأول : تناول فيه الباحث مفهوم الذات من خلال إدراك عدة جوانب (المبادئ والقيم والأهداف – مشاعر الذات – استخدام الحدس بشكل صحيح) .

الثاني : التعامل الإيجابي مع الذات ويشمل (التفاؤل – المرونة – المبادرة وتحمل المسؤولية - التحكم بالمشاعر- الثقة بالنفس – التصميم – الإبداع – الانسجام) .

الثالث : فهم الآخرين من خلال إدراك مشاعرهم .

الرابع : التعامل الإيجابي مع الآخرين ويشمل (التعاطف – التعبير عن المشاعر – التواصل مع الآخرين – الاختلاف البناء – الثقة بالآخرين) .

النتائج :

1. هناك العديد من العمليات التي يقوم بها المدير – القائد – التربوي مثل اتخاذ القرار , والتقويم , ... إلخ , تعتمد على ذكاءه العاطفي .
2. تحلي المدير التربوي بالذكاء العاطفي يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية , ويسهم بشكل كبير في دفع العمل وسيره في الوجهة السليمة مما يضمن معه تفاني الأفراد في ذلك العمل وحرصهم على الأداء المتميز .
3. الذكاء العاطفي , مهارة إدارية راقية , وأداة يجب توفرها لدى المدير التربوي تمكنه من أداء عمله بصورة أفضل لتحقيق الهدف المنشود.

التوصيات :

1. إقامة دورات في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لمديري المدارس على مستوى وزارة التربية والتعليم , ودورات للمعلمين على مستوى إدارات التربية والتعليم.
2. إجراء دراسات وأبحاث ترتبط بالذكاء العاطفي ومنها :

- الذكاء العاطفي بين المعلم والمتعلم ودوره في بناء شخصية المسلم .
- الذكاء العاطفي الإداري وأثره في نجاح المؤسسة التربوية .

THESIS IN BRIEF

Study Address: The Emotionalism Intellect in the Prophetic's biography and it is applications on educational administration.

Study Objectives:

1. Standing on some points of Emotionalism Intellect which the prophet (peace be upon him) practiced in His life saying , practical and estimation
2. Choosing some principles related to Emotionalism Intellect in the Prophetic's biography
3. Identifying how emotionalism Intellect in the Prophetic's biography implemented in establishing right thought on educational administration

Study curriculum: historical and descriptive curriculum.

The study consists of four sections :

The first : The researcher takes the understanding of mankind self through several parts (principle, values, the objectives, feeling of mankind self –and using the ? correctly).

Second: Dealing positively with self that include (optimistic –flexibility -inutility and taking the responsibility – control of feeling –self-confidence –the designing – invitation – harmony

Third: Understanding of other through their feeling

Fourth: Dealing positively with others and that include (kindness- expressing of feeling – contact or visiting others- calm opposition – trust in others).

Results :

1. There are many operations, the director should do –the leader – taking decision , evaluation…etc, all those things depend on his Emotionalism Intellect.
2. The educational director Emotionalism Intellect usually results in positive results, and lead greatly in pushing work towards by correct interface that give the personnel relief in performing it by good way.
3. The Emotionalism Intellect is a promoted administrative skill it must be with educational director it will let him perform his work in a better way towards the called object.

Recommendations :

1. Establishing courses for developing Emotionalism Intellect to the directors on a level of ministry of education, and courses for teachers at the level of educational administrations
2. Making studies and researches has links with Emotionalism Intellect for:

- Comparison of Emotionalism Intellect between the teacher and students and it role in building the Muslim character
- The administrative with Emotionalism Intellect and his role in succeeding of educational establishment

الإهداء

لكل بداية نهاية ولكل موسم حصاد ،،،

فأهدي ثمار جهدي وحصاد عملي إلى الغالين على قلبي ،،،

والديّ الحبيبين اللذان ساندانى بدعائهما لي بالتوفيق دوماً ،،،

وإلى ،، زهرة بستاني ، وريحانة قلبي ،، رفيقة دربي ،وشريكة حياتي ،، زوجتي الغالية

،،،

وإلى ،، إخوتي الأعزاء اللذين أمدوني بالتشجيع وقدموا لي يد العون دائماً ،،،

وإلى ،، أصدقائي وكل من شاركني بفكرة أو مشورة أو أعارني كتاب ،،،

وإلى ،، كل من تربطني به علاقة ودّ واحترام ،،،

ولا أنسى إهدائي إلى عماد المستقبل ونور الحياة .. طلبتي الأعزاء سائلاً الله لهم مزيداً من السعادة ،،،

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة, والصلاة والسلام الأتمان الأكملان على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين . . . وبعد .

أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى جامعة أم القرى , وإلى كلية التربية , وقسم الإدارة التربوية والتخطيط .

وإلى وزارة التربية والتعليم التي منحتني فرصة التفرغ للدراسة .

وأتوجه بالشكر الجزيل , تقديراً وعرفاناً إلى أستاذي ومشرفي الفاضل سعادة الدكتور / **سلطان بن سعيد خاري** لما قدمه لي من دعم وتوجيه منذ تفكيري بموضوع الرسالة .

وإلى رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط سعادة الدكتور الفاضل / **محمد بن معيض الوذيناني** , كما أتقدم بالشكر لسعادة الدكتور / **علي بن عبد الله الزهراني** و لسعادة الدكتور / **رمضان بن أحمد عيد** لتفضلهما بمناقشة خطة الدراسة .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة المكونة من سعادة الدكتور الفاضل / **حمزة بن عبد الله عقيل** وسعادة الدكتور الفاضل / **عبد الله بن محمد الحميدي** على منحهما الوقت والجهد في مناقشة الرسالة .

الباحث

فهد بن محمود بن عبد العزيز طيب

فهرس

محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة	1 – 11

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة	12 – 54

الفصل الثالث

مواقف الذكاء العاطفي في السيرة النبوية	**55 – 138**

المبحث الأول

المبحث الثاني

المبحث الثالث

المبحث الرابع

الفصل الرابع

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

محتويات الفصل الأول : مشكلة الدراسة

مقدمة

موضوع الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

منهج الدراسة

مقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم , علم الإنسان ما لم يعلم , والصلاة والسلام على رسوله الأمين , المبعوث رحمة للعالمين , ورضوان الله على الصحابة والتابعين والأئمة المجتهدين أعلام الفكر الإسلامي المبين,الهادي إلى خيري الدنيا والدين .

وبعـــــــد :

أصبح مصطلح الذكاء العاطفي من أهم المواضيع انتشاراً وتداولاً بين دوائر الشركات العالمية الكبرى وكذلك نال نفس الاهتمام على مستوى المؤسسات التعليمية إن كان في الجامعات أو في المدارس , والجدير بالذكر أن الذكاء العاطفي أصبح يشكل أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري .

ويقصد به التمتع بميزتين اثنتين : القدرة على ضبط النفس , والقدرة على قراءة المشاعر (خوالدة , 2004م , ص 48) .

فقد اعتدنا أن يرتبط الحديث عن عالم المشاعر والعواطف بالعلاقة بين الرجل والمرأة على وجه الخصوص ؛ في حين نجد أن العواطف ترشدنا أحياناً في مواجهة الأخطار والمآزق , وأن كل عاطفة تكون على استعداد تام للقيام بعمل ما , ففي دماغنا عقلان - العاطفي والمنطقي - وبينهما تنسيق رائع (جولمان ، 2005م ، ص 36) ؛ إذ المشاعر ضرورية للتفكير , والتفكير ضروري للمشاعر , ولكن المشكلة لا تكمن في العاطفة في حد ذاتها بقدر ما تتعلق بتناسب العاطفة وملاءمتها للموقف وكيفية التعبير عنها, فليس

المطلوب هنا تنحية العاطفة جانباً بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة .

وقد وجه الخطاب القرآني الرسول ﷺ لاستثمار العاطفة في تبليغ الرسالة وكسب اهتمام المجموعة بقوله تعالى : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران:159).

ولنا في رسول الله ﷺ مثل يتأسى به وقدوة لأفراد مجتمع الصحابة ومن جاء بعده من أمته قال تعالى : ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (الأحزاب:21) .

فلم يدع ﷺ جانباً من جوانب الحياة المختلفة إلا وأرسى القواعد الأساسية التي ينطلق منها الأفراد في تحديد ما يناسب مكانهم وزمانهم باتباع المنهج الإسلامي وحيث إن المؤسسات الاجتماعية المختلفة تحرص على تطبيق نظريات تسهم في رفع مستوى أدائها بصورة أفضل وإن كانت هذه النظريات لم تهتم بالأفراد الاهتمام الكافي الذي يوجد معه أفراداً متحابين ومنتجين في نفس الوقت , ويمكن القول إن هناك علاقة طردية بين زيادة الإنتاج وقوة الروابط بين الأفراد في مكان العمل .

ومن المعلوم أن النظريات البشرية يقوم بوضع مبادئها بشر يصيبون ويخطئون ؛ ولذلك فالإسلام هو الحل الوحيد والناجح لواقع التناقضات في تلك الإدارات لأنه من خالق البشر وهو أعلم بما يصلح حالهم , قال تعالى : ﴿ أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ﴾ (الملك : 14) .

فبالإدارة الإسلامية يصلح حال المجتمعات وإداراتها ذلك أنها كانت تطبيقاً واقعياً وليست شعارات يخبو ضوؤها إذا ما طبقت على أرض الواقع , و كانت سيرة المصطفى ﷺ نموذجاً فريداً متميزاً حيث أنها تتميز بالشمول لمختلف مجالات الحياة .

فمن سيرته ﷺ يمكن أن يستقي رجال الإدارة المبادئ الإدارية التي يجب أن تمارس في الحياة العملية , فقد كانت حياته ﷺ نموذجاً حياً فريداً لتطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع فبالتوجه إلى السيرة النبوية تتمكن تلك الإدارات من استنباط مبادئ إدارية سليمة مع جميع الأفراد العاملين فيها .

ففي إحدى ليالي مِنى من حج عام 1425هـ دار حديث بين الباحث ورفيقه في الرحلة حول اختياره لموضوع الأطروحة التي سيقدمها لرسالة الماجستير وتطرقا لموضوع الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة وبرزت فكرة البحث عنها في سيرة المصطفى ﷺ فكانت بداية هذه الرسالة حيث يتجاوز الباحث فيها الحكم على النتائج لمؤلف معين أو صلاحية كتاب بذاته ؛ لتعالج شعوراً نفسياً كامناً في نفس الباحث يحرك كثيراً من أوليات العمل الإداري اليوم ويصوغ أهدافه وغاياته , ويرسم خططه ومناهجه والحاجة لطرح هذا الموضوع باتت مهمة جداً , وعلى الرغم مما يعتري هذه الرسالة من

قصور وخلل , فقد تجنب الباحث الحديث عن الأطروحات الإسلامية سواء من حيث القوة أو سعة الانتشار , كما لم يتناول حكم الأسلمة الحديثة لهذه الأطروحات , وبيان المحاذير المترتبة عن البحث في ذلك , والضوابط الشرعية اللازمة في هذا الباب , وحسب الباحث أن يكون قد أشار إلى طرف من أطراف الموضوع الذي قل الحديث عنه وهو الذكاء العاطفي في سيرة المصطفى ﷺ , محاولاً الاجتهاد في الوقوف على بعض معالمه وآثاره .

ومن الواجب بديهياً أن يثبت الباحث أن ما كتبه عن سيرة النبي ﷺ في هذا الجانب – الذكاء العاطفي – لا يحيط أبداً بكل أبعاده وجوانبه , فمثل هذا الأمر بعيد المنال عنه, ولعله بعيداً أيضاً عن منال كل كاتب ومؤرخ ؛ لأن الأمر يتعلق بسيرة أعظم رجل وقائد في تاريخ الإنسانية, و ما في هذه الدراسة حصيلة اجتهاد متواضع من الباحث في قراءة السيرة فإن أصاب فمن الله وحده فله الثناء و الحمد وإن أخطأ فمن نفسه والشيطان والله ورسوله منه براء .

تحديد موضوع الدراسة

على ذلك يمكن أن يتحدد موضوع الدراسة في محاولة الوقوف على بعض المواقف النبوية المبنية على الذكاء العاطفي وتحليل مكونات الذكاء العاطفي من خلالها في حياة الرسول ﷺ وتطبيق هذه المبادئ في الإدارة التربوية .

ويمكن تحديد موضوع الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي : ما مواقف الذكاء العاطفي الذي يمكن استنباطها من سيرة الرسول ﷺ وكيف يمكن تطبيقه في الإدارة التربوية ؟

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس السابق والأسئلة التالية :

1. ما أبرز مواقف الذكاء العاطفي التي مارسها الرسول ﷺ في حياته القولية والفعلية والإقرارية ؟
2. ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية للذكاء العاطفي ؟
3. ما الكيفية التي يمكن أن يُطبق بها مفهوم الذكاء العاطفي المستنبط من سيرة الرسول ﷺ في مجال الإدارة التربوية ؟

أهداف الدراسة

4. الوقوف على بعض مواقف الذكاء العاطفي التي مارسها الرسول ﷺ في حياته القولية والفعلية والإقرارية.
5. استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالذكاء العاطفي من السيرة النبوية.
6. توضيح كيفية تطبيق الذكاء العاطفي المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس فكرة سليمة في الإدارة التربوية.

أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة نظراً لاعتبار الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي ركيزتين هامتين للقيادة الفعالة في المنظمات الحديثة وأحد مفاتيح النجاح الأساسية في قيادة الجماعات وبناء العلاقات التي تخدم أهداف المنشأة , ونسبة لزيادة الضغوط الوظيفية وتعدد أنماط شخصيات المرؤوسين واتباع الأساليب الحديثة التي تشجع المشاركة والمكاشفة , فقد أصبح من أهم صفات القائد الناجح تمكنه من استخدام ذكائه العاطفي في التأثير على مرؤوسيه وحفزهم للإنجاز .

كما أن موضوعها يقدم إضافة جديدة في مجال الإدارة التربوية حيث قام الباحث بمتابعة قوائم الرسائل الجامعية في جامعات المملكة بالرجوع إلى قاعدة بيانات مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية , فتبين أنه لم يُتَطرق لهذا الموضوع من قبل بنفس الصورة المعروض بها , كما تظهر أهميتها من خلال سعيها إلى تأصيل جانب رئيسي من جوانب الإدارة التربوية وهو جانب الذكاء العاطفي وبهذا

تعود إلى الأصول الإسلامية في هذا المجال الذي يمثل أهمية ملموسة في الممارسات الإدارية لمجتمعنا على وجه الخصوص .

وقد تميزت سيرة المصطفى ﷺ بالسمو والارتقاء في جانب الفكر والتطبيق , فالبحث في سيرته ﷺ يعتبر موضوع تبرز معه أهمية البحث في مجال الإدارة التربوية , كما أن أهمية الدراسة تبرز حاجة العلوم الإدارية بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص ؛ وذلك لسد كثير من الثغرات والفجوات في تلك العلوم في مجال الفكر والتطبيق .

وتزيد أهمية الدراسة من خلال ما يتوقع - الباحث- أن تبرزه مباحثها من مبادئ مستنبطة من سيرة الرسول ﷺ لكل من العاملين في مجال الإدارة بوجه خاص بالإضافة إلى ما يتوقع أن تؤدي إليه من انعكاسات إيجابية على الارتقاء بمستوى الذكاء العاطفي الممارس في مختلف المجالات .

حدود الدراسة

❖ الحدود الموضوعية :

هي البحث في سيرة الرسول ﷺ مستنبطاً منها بعض المواقف المتعلقة بالذكاء العاطفي الممارسة في حياته ﷺ وذلك بالاعتماد على كتاب (**زاد المعاد في هدي خير العباد**) لابن القيم الجوزية , محمد ابن أبي بكر الدمشقي .

❖ **الحدود الزمانية :**

تبدأ الدراسة في هذا الموضوع منذ بعثة الرسول ﷺ إلى وفاته ﷺ.

<u>أهم مصطلحات الدراسة</u>

❖ **الذكاء العاطفي :**

عرفه هوارد جاردنر (1995م) بقوله: " هو القدرة على فهم الآخرين, وما الذي يحركهم وكيف يمارسون عملهم , وكيف نتعاون معهم " (الأعسروكفافي , 2000م ،ص 29) .

وعرفه استيفن هين(1995م) بأنه : قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه , بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه ولمن حولها (العيتي , 2003م , ص 18).

ويرى جولمان أن الذكاء العاطفي : هو التمتع بميزتين اثنتين : القدرة على ضبط النفس , والقدرة على قراءة المشاعر (خوالدة , 2004م , ص 48) .

واختار الباحث التعريف التالي كمصطلح إجرائي للذكاء العاطفي في هذا البحث وهو :

قدرة المدير – القائد – على التعامل مع عواطفه وعواطف الآخرين من حوله, بالاعتماد على خاصيتين اثنتين : القدرة على ضبط النفس,والقدرة على قراءة المشاعر, بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه ولمن حوله في المؤسسة التربوية .

منهج الدراسة :

سيستخدم الباحث المناهج التالية :

1- **المنهج التاريخي الاستنباطي**

سيقوم الباحث في هذه الدراسة باستخدام المنهج التاريخي الاستنباطي , حيث يعد من وجهة نظر الباحث منهجاً مناسباً لتطبيق موضوع هذه الدراسة , حيث سيقوم الباحث بتتبع وقائع وأحداث من السيرة النبوية ثم تحليلها من أجل فهم الحاضر والاستفادة منها في إمكانية التخطيط للمستقبل , وذلك من أجل بناء نموذج مثالي للذكاء العاطفي الممارس في الإدارة التربوية .

2- **المنهج الوصفي**

ذكر فان دالين (1985م) أنه : وصف دقيق للمشكلة وتحديد للملابسات التي توجد بين الوقائع , ثم جمع البيانات من خلال الوصف المنظم والتحليل المنسق لجميع جوانب المشكلة , ثم تبويبها والإفادة منها في فهم الواقع وتفسيره وإمكانية التطوير المستقبلي (مناهج البحث في التربية وعلم النفس ,ص 312) , وسيقوم الباحث بوصف بعض الممارسات التي يظهر فيها جانب الذكاء العاطفي في السيرة النبوية في مجال الإدارة التربوية ودراستها.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

محتويات الفصل الثاني:
أدبيات الدراسة

الإطار النظري

*السيرة النبوية

*الذكاء العاطفي

الدراسات السابقة

أولاً: السيرة النبوية

السيرة لغة : الطريقة يقال سار بهم سيرة حسنة (مختار الصحاح , 1999م , ص 285) , والسيرة أيضاً : الهيئة , وإذا أطلقت السيرة فإنما يراد بها حياة الرسول ﷺ .

ظل المسلمون فترة من الزمن يتناقلون حديث النبي ﷺ وسيرته العطرة عن طريق المشافهة دون أن يعمدوا إلى تدوين شئ منها ؛ لما اشتهر من نهيه ﷺ عن تدوين شئ عدا القرآن الكريم , خشية اختلاط غيره به فقد روى عن هداب بن خالد الأزدي قال : حدثنا همام عن زيد بن أسلم عن عطاء بن يسار عن أبي سعيد الخدري ﷺ أن رسول الله ﷺ قال : { *لا تكتبوا عني ومن كتب عني غير القرآن فليمحه وحدثوا عني ولا حرج ومن كذب علي قال همام : أحسبه قال متعمداً فليتبوأ مقعده من النار* } (مسلم , ك , الزهد والرقائق , رقم 5326) .

فقد تأخرت كتابة السيرة المحمدية , أما روايتها شفاهة فكانت مبكرة , وأهم من اشتهر من رواية السيرة : عروة بن الزبير المتوفى سنة 92 هـ واشتهر في الحقبة نفسها رجالات أدلوا بدلائهم في معين السيرة , وألفوا فيها أمثال أبان بن عثمان المتوفى سنة 105هـ , ووهب بن منبه المتوفى سنة 110هـ , ثم شرحبيل بن سعد المتوفى سنة 123هـ ثم ابن شهاب الزهري المتوفى سنة 124هـ وعاصم بن قتادة

المتوفى سنة 124هـ , وعبدالله بن أبي بكر بن حزم المتوفى سنة 135هـ , وهؤلاء لم يصلنا مما كتبوه إلا روايات مبعثرة متناثرة في بطون أمهات كتب التاريخ (الهاشمي , 1427هـ , ص 26) .

وذكر أبو الشباب أن هناك قطعة من صحيفة وهب بن منبه محفوظة في مدينة هيدلبرغ بألمانيا (السيرة النبوية وقائع ودروس , 1424هـ،ص14) .

ثم ظهرت طبقة أخرى من المؤرخين المهتمين بالسيرة النبوية, كان أبرزهم موسى بن عقبة المتوفى سنة 141هـ , ومعمّر بن راشد المتوفى سنة 150هـ , ومحمد بن إسحاق المتوفى سنة 152هـ (أبو الشباب , 1424هـ , ص 14) .

وكانت كتب السيرة عموماً تعتمد على المنهج العلمي في تدوين التاريخ , بمنتهى الدقة والموضوعية العلمية في ضبط الخبر واتصال السند ودراسة الرجال الرواة , ومما يزيد الوثوق العلمي في أحداث السيرة ورود أحداث غير قليلة منها في القرآن الكريم وفي الأحاديث الصحيحة .

ثم جاء بعد هؤلاء رجالات لم يبلغوا شأن ابن إسحاق , كان أبرزهم البكائي , تلميذ محمد بن إسحاق وشيخ ابن هشام المتوفى سنة 183هـ , ومحمد بن عمر الواقدي , صاحب المغازي المتوفى سنة 207هـ , ومحمد بن سعد صاحب الطبقات الكبرى المتوفى سنة 230هـ (أبو الشباب , 1424هـ , ص14) .

وهذه فترة حديثة ، فبعد أن تم تدوين أحداث السيرة , سلك الباحثون في السيرة طرقاً علمية هادفة في دراسة ما سبق تدوينه كتابياً بطريق التحليل لمزيد من الفهم والاستقراء والاستنتاج .

وقد ورد معنى السيرة كتعريف للسنة وفي التنزيل العزيز: ﴿ وَمَا مَنَعَ النَّاسَ أَنْ يُؤْمِنُوا إِذْ جَاءَهُمُ الْهُدَى وَيَسْتَغْفِرُوا رَبَّهُمْ إِلَّا أَنْ تَأْتِيَهُمْ سُنَّةُ الْأَوَّلِينَ أَوْ يَأْتِيَهُمُ الْعَذَابُ قُبُلًا ﴾ (الكهف:55) .

وفي اللغة يقول صاحب لسان العرب(ابن منظور): وسنة الله، أحكامه وأمره ونهيه، وسنها الله للناس بينها، وسن الله سنة أي بين طريقاً قويماً (لسان العرب , ج13, ص 225)، قال الله تعالى: ﴿سُنَّةَ اللَّهِ فِي الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلُ وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّةِ اللَّهِ تَبْدِيلًا ﴾ (الأحزاب:62) .

وسننتها سناً واستننتها: سرتها: وسننت لكم سنة فاتبعوها، وفي الحديث الشريف:{ *من سن في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيء، ومن سن في الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها، ووزر من عمل بها من بعده، من غير أن ينقص من أوزارهم شيء*}(مسند الأمام أحمد , ك- مسند الكوفيين , رقم 18367).

وقد تكرر في الحديث ذكر السنة، وما تصرف منها، والأصل فيه، الطريقة والسيرة، والسنة: السيرة، ونفس المعاني السابقة جاءت أيضا في القاموس المحيط (ص467) .

وخلاصة القول في معنى السنة لغة أنها تدور حول معنيين رئيسيين:

- بمعنى الطريقة، تقول: سن الله تعالى سنة، أي بين طريقاً قويماً، قال الله تعالى : ﴿ اسْتِكْبَاراً فِي الْأَرْضِ وَمَكْرَ السَّيِّئِ وَلَا يَحِيقُ الْمَكْرُ السَّيِّئُ إِلَّا بِأَهْلِهِ فَهَلْ يَنْظُرُونَ إِلَّا سُنَّتَ الْأَوَّلِينَ فَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلاً وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلاً ﴾ (فاطر:43).

وقوله ﷺ: { *تلك سنتي، فمن رغب عن سنتي فليس مني* } (صحيح البخاري , ك – النكاح , رقم 4675) ، أي تلك طريقتي فمن ابتعد عنها فليس من هدي النبي ﷺ في شيء.

- تستعمل السنة أيضا بمعنى السيرة، سواء كانت هذه السيرة حسنة أم سيئة, قال تعالى: ﴿ وَمَا مَنَعَ النَّاسَ أَنْ يُؤْمِنُوا إِذْ جَاءَهُمُ الْهُدَى وَيَسْتَغْفِرُوا رَبَّهُمْ إِلَّا أَنْ تَأْتِيَهُمْ سُنَّةُ الْأَوَّلِينَ أَوْ يَأْتِيَهُمُ الْعَذَابُ قُبُلاً ﴾ (الكهف : 55).

وتقول: لا ترجع عن سنة حسنة أنت سننتها بمعنى سرتها, على أن السنة قد تستعمل أيضا بمعنى دين الله تعالى الذي هو أمره ونهيه وسائر أحكامه، كما ذكر ذلك صاحب اللسان .

وهناك استعمالات مختلفة عند أهل التخصصات المختلفة من غير أهل الحديث, فالفقهاء يطلقون كلمة السنة ويعنون بها ما يقل عن درجة الوجوب والإلزام, فالواجب والفرض عندهم ما يثاب فاعله ويعاقب تاركه.

أما السنة عندهم، فهي ما يثاب فاعلها ولا يعاقب تاركها مما فعله الرسول ﷺوواظب عليه؛ لأنها في اصطلاحهم أقل إلزاما من الفرض، ونظرة الفقهاء إلى السنة خاضعة لموضوع علمهم الذي هو البحث عن حكم الشرع على أفعال العباد من حيث الوجوب والتحريم والاستحباب والكراهة والإباحة.

أما علماء الأصول فإنهم يعنون بالبحث في مصادر الشريعة وأخذ الأدلة الشرعية من النصوص، واستنباط الأحكام منها، ومن هنا كان اهتمامهم بالسنة من حيث كونها المصدر الثاني للتشريع بعد كتاب الله تعالى، فعرفوها بأنها ما أضيف إلى النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير مما يصلح أن يكون دليلا لحكم شرعي.

ويشير الباحث إلى أن أهل كل اختصاص قد نظروا إلى السنة من الزاوية التي تعنيهم من حيث تخصصهم وموضوع علمهم ، أما أهل الحديث فلهم اعتبارهم الذي ساروا عليه في تعريف السنة, وقد تطلق السنة ويراد بها الجانب العملي الذي نقل لنا عن رسول الله ﷺ وعن صحابته الكرام ، أما الحديث فهو الأخبار التي نقلت لنا عن النبي ﷺ من أقواله وأفعاله وتقريراته وصفاته... الخ .

والسنة بهذا المعنى الأخير تباين البدعة التي ليست من الدين والتي اعتبرها الرسول ﷺ ضلالة؛ لأنها ليست من شرع الله في شيء، وكل ضلالة في النار، وفي ضوء ذلك أيضا نستطيع فهم قول

الرسولﷺ { *من أحدث في أمرنا هذا ما ليس منه فهو رد* } (صحيح مسلم, ك – الأقضية , رقم 3242) .

وقولـه ﷺ فـي حـديث رواه الترمـذي وأبـو داود، وقـال عنـه الترمذي حسن صحيح عن العرباض بن سارية، قال: صلى بنـا رسـول الله ﷺ الصبح ذات يوم ثم أقبل علينا فوعظنا موعظة بليغة ذرفت منهـا العيـون، ووجلـت منهـا القلـوب، فقـال قائـل: يـا رسـول الله، كـأن هـذه موعظـة مـودع، فمـاذا تعهد إلينـا ؟ فقـال: أوصيكم بتقوى الله، والـسمع والطـاعـة وإن كـان عبـداً حبـشياً، فإنــه مـن يعـش مـنكم بعـدي فـسيرى اختلافاً كثيراً، فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهـديين، تمسكوا بها وعضوا عليها بالنواجذ، وإياكم ومحـدثات الأمـور، فـإن كـل محدثـة بدعة، وكل بدعة ضلالة (سنن الترمذي , ك- العلم , رقم 2600) .

تعريف السنة والحديث عند المحدثين

تعـددت آراء علمـاء الحديث فـي تعريـف الحـديث والـسنة، وقـد أخذ الباحث بالرأي الأشهر الذي عليه جمهور علماء الحديث، وهو أن معنى السنة والحديث في الاصطلاح واحد، وهو: كل ما نقل عن النبـي ﷺ من قول أو فعل، أو إقرار أو تقرير، أو صفة خَلقية أو صفة خُلقيـة، حتى الحركات والسكنات في اليقظة والمنام قبل البعثة أو بعدها.

أما في اصطلاح الفقهـاء , فالـسنة بمعنـى النافلـة والمنـدوب, أي ما يتقرب به إلى الله تعالى مما ليس بمتحتم على المسلم .

يقول الأشقر(1424هـ): إن تعريف الأصوليين للسنة يدخل فيه ما لم يكن من أقوال النبي ﷺ وأفعاله حجة , كأفعاله وأقواله في شؤون الدنيا الصرفة , لقوله ﷺ { *أنتم أعلم بأمور دينكم* } (أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية , ص19) .

كما يرى أن من الأولى ترك كل ما ذكر ما عدا الأقوال والأفعال لأن كل مما سواها فهو فعل على الراجح .

وقد قسم السنن إلى قسمين : قولية وفعلية (الأشقر , 1424هـ , ص50 -59) , وما يصدر عن النبي ﷺ في أفعاله إما يكون بناء على تكليف أو على عدم تكليف .

أما ما يكون بناء على تكليف فإنه ﷺ يدركه بطريقتين :

أولاً – الوحي إليه ﷺ بالطرق الواردة في سورة الشورى ﴿ وَمَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُكَلِّمَهُ اللَّهُ إِلَّا وَحْيًا أَوْ مِنْ وَرَاءِ حِجَابٍ أَوْ يُرْسِلَ رَسُولًا فَيُوحِيَ بِإِذْنِهِ مَا يَشَاءُ إِنَّهُ عَلِيٌّ حَكِيمٌ ﴾ (سورة الشورى : 51) .

ثانياً – باجتهاده ﷺ فإذا أقره الله تعالى عليه كان ذلك من الله تعالى بياناً, وأما ما يفعله ﷺ بناءً على عدم تكليف فهو يندرج تحت مرتبة المعفو عنه وقد ورد حديث سلمان الفارسي عن النبي ﷺ أنه سئل عن الجبن والسمن والفراء , فقال : { *الحلال ما أحل الله في كتابه ، والحرام ما حرم الله في كتابه ، وما سكت عنه فهو مما عفي عنه* }(ابن ماجه , ك – الأطعمة , رقم 3358) .

وبناءً على ذلك لا يمتنع أن يكون النبي ﷺ يفعل الشئ بناءً على أنه لا حكم فيه من قبل الله تعالى بل هو مسكوت عنه .

وقد قسم الأصوليون أفعال النبي ﷺ إلى ثلاثة أقسام (الأشقر,1424هـ,ص137) : واجب ومستحب ومباح , وبالتالي فإن ما يصدر عن النبي ﷺ فعله احتمل بحسب الأصل أن يكون فعله على سبيل الوجوب, أو على سبيل الندب أو على سبيل الإباحة.

وقد حصر الأشقر(1424هـ) أفعال النبي ﷺ في عشرة أقسام (أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية,ص 216- 372) وسيعرضها الباحث باختصار وتصرف غير مخل كالتالي :

أ-الفعل الجبلي .

ب-الفعل العادي.

ج-الفعل الدنيوي .

د-الفعل المعجز.

هـ-الفعل الخاص .

و-الفعل الإمتثالي .

ز-الفعل البياني .

ح-الفعل المؤقت لانتظار الوحي .

ط-الفعل المتعدي .

ي- الفعل المبتدأ المجرد .

أ- الفعل الجبلي

هو ما دعته إليه جبلته البشرية وليس بمقتضى الرسالة , أما الذي بمقتضى الرسالة فهو الأفعال التشريعية ضربين يوضحهما الباحث بالشكل التالي :

الأول

فعل يقع منه ﷺ اضطراراً دون قصد منه لإقاعه مطلقاً .

مثال : - إذا سر استنار وجهه ﷺ ,
- وكراهته أكل لحم الضب .

الثاني

الأفعال الجبلية الإختيارية:ما يفعله عن قصد وإرادة , ولكنها تدعو إليها ضرورته من حيث هو بشر .

مثل : تناول الطعام والشراب وقضاء الحاجة .

وتنقسم إلى قسمين .

الفعل الجبلي الصرف

ما ليس له صلة بالعبادة . (أكل طعام معين, ولبس ثياب ذات شكل معين) والمشهور عندالأصوليين أنه لاأسوة فيه من شاء فعل ومن شاء ترك .

الفعل الذي له علاقة بالعبادة .

وهو ما وقع في أثناء العبادة ,أو في وسيلتها, أو قبلها أو بعدها .

مثال على ما وقع أثناء العبادة :قبض الأصابع الثلاث في التشهد

مثال على ما وقع في وسيلة العبادة :دخوله المسجد الحرام من باب بني شيبة .

مثال على ما وقع قبل العبادة :اضطجاعه ﷺ قبل صلاة الفجر بعد أن يصلي النافلة , قالت عائشة رضي الله عنها : كان رسول اللهﷺ إذا صلى ركعتي الفجر فإن كنت مستيقظة حدثني , وإلا اضطجع حتى يؤذن بالصلاة (رواه البخاري , ك – الأذان , 590 " .

(والندب في هذا القسم أظهر من الأول) فإذا انضم إلى صلته بالعبادة عنصر التكرار والمواظبة عليه قوي القول بالندب فيه .

ب- الفعل العادي

ما سوى الأمور العبادية فيدخل فيه المعاملات والآداب والأمور الجبلية وغيرها , وما كان جارياً على عادة قومه ومألوفهم , كالعناية

بالبدن والعادات الجارية في المناسبات كالزواج ولبس العمامة وإطالة الشعر واستعماله للطيب .

وحكم هذه الأمور العادية وأمثلتها الأصل فيها الإباحة لا غير إلا في حالين:

1. أن يرد قول يأمر بها أو يرغب فيها .
2. أن يظهر ارتباطها بالشرع بقرينة غير قولية ، كتوجيه الميت في قبره إلى القبلة .

ج- الفعل فى الأمور الدنيوية

يعني ما فعله ﷺ بقصد تحصيل نفع في البدن أو المال , له أو لغيره, أو دفع ضرر كذلك , أو دبّر تدبيراً في شأنه خاصةً أو شؤون المسلمين عامة , لغرض التوصل إلى جلب نفع أو دفع ضرر.

- كالأفعال الطبية (الحجامة , وغيرها) .
- الأفعال في الزراعة .
- الأفعال في الصناعة .
- التجارة (البيع والشراء) .
- في أنواع المكاسب الأخرى من رعي أو العمل بأجر .
- التدابير التي اتخذها ﷺ في الحرب من استعمال السيوف والرماح والسهام .
- التدابير التي اتخذها ﷺ في الإدارة المدنية , من اتخاذ الكتاب والحراس والسفراء .

- وهذه الأفعال الدنيوية ليست تشريعاً لقوله تعالى ﴿ قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلاً صَالِحاً وَلا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَداً ﴾ (الكهف:110)

د- الفعل المعجز

المعجزة عند عبدالجبار, وهو من المعتزلة : أمر واقع من الله تعالى , تنتقض به العادة , ويتعذر على العباد فعله , خاص بمدعي النبوة , على وجه التصديق له.

أما عند الباقلاني, وهو الأشعري المذهب : أمر واقع من الله تعالى , تنتقض به العادة , ويتعذر على العباد فعله , يقع على يد مدعي النبوة , مقترناً بالتحدي , على وجه التصديق له.

ويلاحظ اشتراط الباقلاني اقتران المعجزة بالتحدي لإثبات النبوة , لأن الخارق عنده قد يقع للولي كرامة , ولكن لا يقع للولي إذا تحدى به لإثبات النبوة , بل يمنع منه , أما عبدالجبار لم يشترط ذلك لأنه ينكر الخوارق لغير الأنبياء أصلاً .

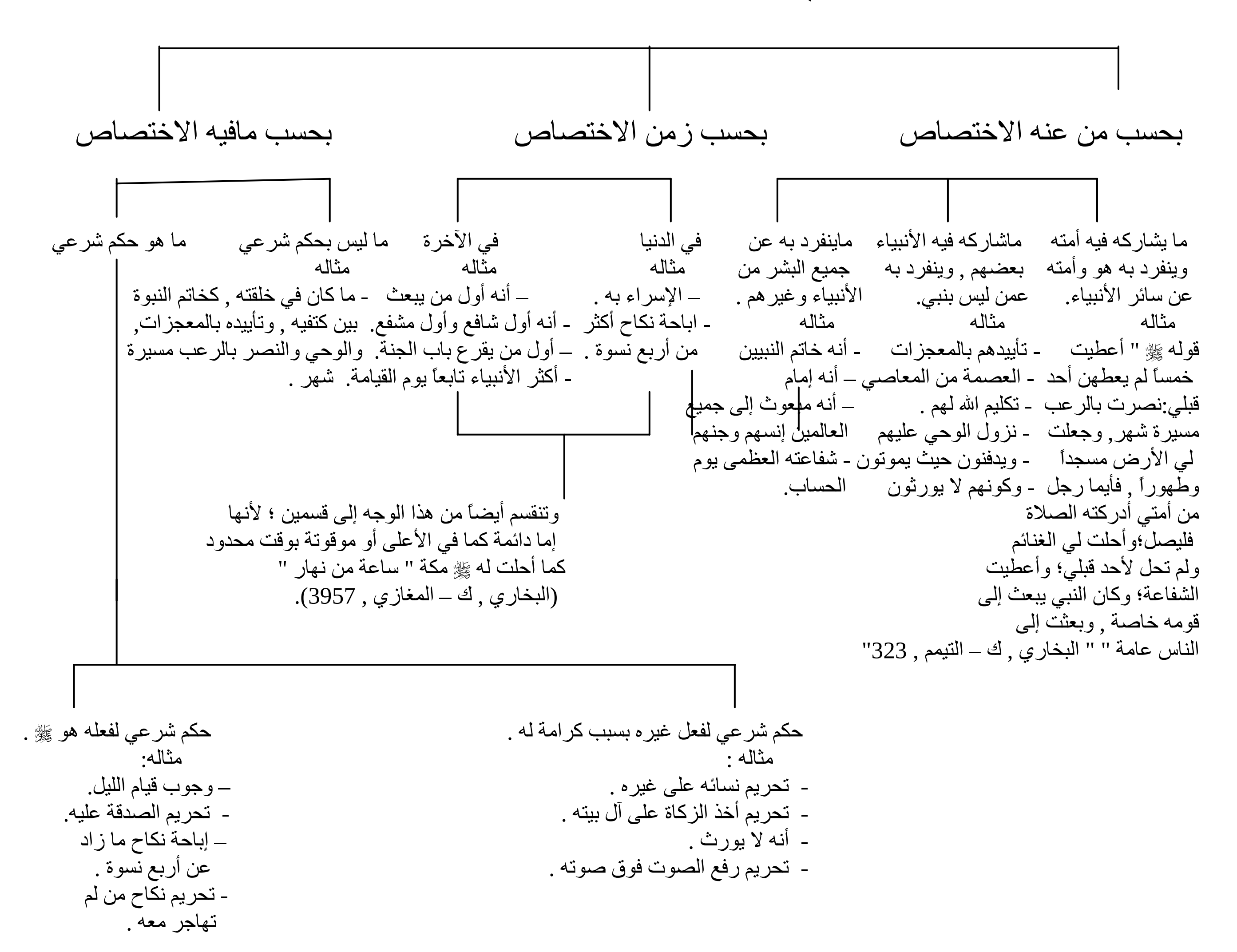
ويرى الأشقر(1424هـ) :أن الإقتداء بالأفعال النبوية الخارقة للعادة يكون في موقعين : إما أن يقتدى بما يسبق الفعل من أسبابه أو يقتدى بما يلحقه من فوائده , أما الخارق نفسه فهو من فعل الله تعالى ولا ينسب إلى الرسول ﷺ (أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية, ص258) .

هـ- الأفعال الخاصة (الخصائص النبوية)

بعض الأفعال التي كان يفعلها النبي ﷺ , هي مما أبيح له خاصة من دون سائر المؤمنين , أو وجب عليه دونهم , وبعض ما حرّم عليه خاصة من دونهم , وهذه الأفعال تلحق بما يسمى الخصائص النبوية .

ومما اختصّ به النبي ﷺ أمور كثيرة أفرده العلماء بالتأليف وذكرها المؤلفون في السيرة النبوية وفي الشمائل .

وصنف الأشقر (1424هـ) الخصائص النبوية وهي بتصرف من الباحث بالشكل التالي (أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية , ص 263):



و- الفعل البياني

المراد بالفعل البياني ، ما وقع بياناً للمشكل من مجمل وغيره مما ورد في القرآن وتكفلت السنة ببيانه .

ز- الفعل الإمتثالي

يقول الأشقر (1424هـ): هو ما فعله ﷺ امتثالاً لطلب خاص به ، كقيام الليل , ولم يثبت أنه خاص من خصائص النبي ﷺ كأداء الصلاة والصوم والحج وما كان يفعله ﷺ من القربات إلى الله تعالى , وما كان يفعله من المعاملات والعقود ملتزماً فيها ما شرع تعالى وكافاً ًما نهى عنه (أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية,ص303).

وكل فعل من أفعاله ﷺ صادر عن الأوامر الإلهية العامة للمكلفين ، إذا لم يكن فيها إجمالاً ولا خفاء , أو كان فيها إجمالاً وخفاء ولكن لم يفعله ﷺ للتبيين ، فهو امتثالي .

ح- الفعل المتعدي

والمراد به ما فعله ﷺ مما له علاقة بالغير , من العقوبات والمعاملات والقضاء بين الناس ونحو ذلك , وهذا النوع من الأفعال يندرج تحته موضوع دراسة الباحث وهو الذكاء العاطفي .

ط- الفعل المؤقت لانتظار الوحي

وهو من أقسام الأفعال النبوية ومثاله ما ذكره الزركشي أن النبي ﷺ أبهم إحرامه في الحج , ويعني أنه أحرم دون أن يعيّن أنه يقرن أو يتمتع أو يفرد الحج عن العمرة .

ي- الفعل المجرد

عرفه الأشقر(1424هـ) أنه: ما كان من أفعاله ﷺ خلافاً لما تقدم من الأنواع السابقة , وقسمه إلى قسمين بالنظر إلى حقيقته(أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية , ص 317):

1. ما قد يكون في الحقيقة والباطن واحداً من الأنواع السابقة لكن لم يظهر دليل لإلحاقه به .

2. أن يكون فعلاً فعله النبي ﷺ ابتداءً من ذات نفسه مطابقاً لما فوضه الله تعالى له من إنشاء بعض الأحكام , أو من تصرفه في حدود مرتبة العفو .

مما سبق يظهر للباحث أن مقام النبوة الشريف هو ما ميز به النبي ﷺ وفضل به عن باقي البشر مما لا ينفي بشريته ﷺ بدليل الكتاب لقوله تعالى﴿ قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَى إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمْ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ وَوَيْلٌ لِلْمُشْرِكِينَ ﴾ (فصلت:6)

وقوله ﷺ: { إنما أنا بشر، فإذا أمرتكم بأمر دينكم فاقبلوه ، وإذا أمرتكم بشئ من دنياكم فإنما أنا بشر } (صحيح مسلم, ك- الفضائل , رقم 4357)

مصادر السيرة النبوية :

أولاً : القرآن الكريم ,هو المصدر الأساسي الذي نستمد منه ملامح السيرة النبوية وبعض أحداثها .

ثانياً : السنة النبوية الصحيحة , التي تضمنتها كتب أئمة الحديث أمثال: الإمام البخاري , والأمام مسلم ... وغيرهم من أئمة الحديث .

ثالثاً : الشعر المعاصر للعهد النبوي , مثل أشعار حسان بن ثابت , وعبدالله بن رواحه ....

رابعاً : كتب السيرة القديم منها مثل : سيرة بن هشام , وزاد المعاد للإمام ابن القيم وهو الكتاب الذي اعتمد عليه الباحث لما يمتاز به من نكهة خاصة تناول صاحبها السيرة النبوية الشريفة من زاوية خاصة , والنهاية لابن كثير , والحديث منها مثل : فقه السيرة للغزالي , والسيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية لمهدي رزق الله أحمد .

أهمية دراسة السيرة النبوية :

لا يستطيع الباحث إجمال الغايات كلها من دراسة السيرة بل يذكر جزء يسير منها :

1. التعرف على الإسلام وحقائقه , متمثلة في شخصيته ﷺ كمثل أعلى .
2. حياته ﷺ تقدم لنا نموذج سامي للشباب المسلم المستقيم في سلوكه , والقائد الذي يسوس الأمور بحكمة بالغة , والزوج المثالي , والأب الحنون والسياسي الصادق المحنك .

مميزات السيرة النبوية :

ذكر آل رشي ومعطي بعض مميزات السيرة النبوية ومنها :

1. تميزت سيرة الرسول ﷺ بأنها كانت أصح سيرة لتاريخ نبي مرسل أو عظيم مصلح .
2. الرسالة التي حملها لم تخرجه عن طبيعته البشرية , ولم تلحق حياته بالأساطير , بل ظل المثل النموذجي الإنساني الكامل لكل من أراد أن يعيش سعيداً .
3. لقد كان ﷺ خير معلم ومهذب ومؤدب .
4. في سيرته ﷺ ما ينشده المسلم وطالب الكمال من دين ودنيا , وإيمان واعتقاد وجميع المثل الإنسانية الرفيعة والقيم الخلقية الفاضلة (في ضلال السيرة النبوية , 1422هـ , ص 33) .

السيرة وعلاقتها بالتربية :

التربية – محورها الأساسي – الإنسان , في نموه مع الحياة, ونمو مواهبة إلى أقصى حد , لا تقوم في فراغ , ولا تنشأ من عدم , بل إنها ذات جذور عميقة شعورية ولا شعورية , وعوامل فكرية وعاطفية في حياة المجتمع وما يضمه من أفراد ومؤسسات (عقيدة, ولغة , وتراثاً , وفلسفة حياة) وفي نظرة الإنسان لنفسه ولغيره , وللكون وللحياة , وما تؤول إليه من مصير.

والسيرة النبوية سيرة إنسانية تربوية تاريخية ومعاصرة تثبت أن محمداً بن عبدالله رسول الله وأن دعوته تربوية إنسانية شاملة لسلامة صلة الإنسان بالله , وتحسين صلة الإنسان مع أخيه الإنسان ومع نفسه التي بين جنبيه .

السيرة وعلاقتها بالإدارة التربوية :

السيرة النبوية مدرسة تخرج فيها السادة الأولون الصحابة الكرام , وهي المثل الصادق لصاحب الرسالة ﷺ وصحابته الكرام رضوان الله عليهم , في إيمانهم وعقيدتهم , وفي علمهم وعملهم وأخلاقهم وسلوكهم وسياستهم وقيادتهم وإدارتهم .

فالسيرة النبوية هي التطبيق العملي والفعلي المتجسد لمضمون الإدارة التربوية وهذه إحدى المميزات الكبرى للرسول ﷺ وسيرته العطرة , والتي يعلو بها سامياً على غيره من الإداريين العاديين , إذ أن أولئك الإداريين في كثير من مبادئهم التربوية يكتفون بإلقاء الوصايا والتعاليم على غيرهم , دون أن يلزموا أنفسهم ومن حولهم بها , بل إنهم قد يفعلون عكس اتجاه ما يدعون إليه , بينما الرسول ﷺ الإداري التربوي يقدم لنفسه الأنموذج الحي الذي ينبغي للإداري المسلم المتكامل أن يكون عليه ... والرسول ﷺ هو المثل الأعلى لأخلاق و آداب القرآن الكريم , يجسد أفكاره ومعانيه وآدابه للناس , فإنما كان خلقه وسلوكه وتربيته وإدارته القرآن , سُئِلت عائشة رضي الله عنها عن خلق رسول الله ﷺ فقالت كان خلقه القرآن (أحمد , ك – باقي مسند الأنصار , رقم 24629) .

ثانياً : الذكاء العاطفي

لقد شهد عقد الثمانينات من القرن الماضي زيادة غير مسبوقة في الدراسات والأبحاث العلمية الخاصة بعواطف الإنسان,وبخاصة الأبحاث التي تمكنت من رصد طريقة عمل الدماغ ومراقبة مجموعة خلاياه المعقدة باستخدام وسائل التكنولوجيا المتقدمة في الأثناء التي يفكر فيها الفرد أو يتخيل أو يحلم , فبهذه البيانات العصبية أتيح فهم الكيفية التي تتحرك بها مراكز المخ الخاصة بعاطفة الفرد فيشعر بالغضب ,أو يبكر بالدموع ، وكيف توجه أجزاء الدماغ التي تدفعه إلى أن يخوض حرباً أو إلى ممارسة مشاعر الحب (جولمان ، 2005م,ص 28) .

ومما تجدر الإشارة إليه أن البحث العلمي بدأ في الاهتمام بانفعالات الإنسان وتطوير الأساليب والطرق المناسبة , لفهم ودراسة هذه الانفعالات التي كانت مصدر غموض , وهذه الأساليب وضعت في بؤرة البحث العلمي ألواناً حديثة قابلة للتطبيق لممارسات تنمية وتطوير الذكاء الانفعالي الذي يسهم في توفير العلاج للأزمات العاطفية التي تجتاح العالم .

ويعتبر خوالدة (2004م) العواطف جانبا أساسيا في جانب السلوك الإنساني , وهي وثيقة الصلة بحياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه فمن الناس من لديه نضج عاطفي انفعالي , وله القدرة على التكيف مع أفراد المجتمع الذين يعيش معهم , ومنهم من ليس لديه نضج , وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق مع أفراد محيطه ومجتمعه.

ويرى أزوباردي (2004م) أن الانفعالات سواء كانت سلبية أو إيجابية ضرورية للحياة اليومية فهي تشبع حاجاتنا اليومية وتقود الإنسان وتتحكم بقراراته , خصوصاً عندما يكون مقتنعاً بعكس ما يفعله , لذلك فمن المهم جداً توفر الذكاء الانفعالي عند الفرد , فإن المستقبل سيشهد نهوض قيم جديدة هي الحدس والرقة والتعاطف والتشاور والمشاركة الواعية , وعلى هذه الأسس يتم تسوية المشكلات الكبرى , فالمستقبل سيكون لأولئك الذين يمتلكون معدلات ذكاء انفعالي مرتفعة , ويرى الأعسر والكفافي (2000م) أن للذكاء العاطفي جذوره الممتدة في مفهوم الذكاء الاجتماعي , فإن النظريات التي أضفت صفة الذكاء على العاطفة ليست حديثة , فعلى مر السنيين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة باعتبارهما متكاملين وليسا متضادين.

ويذكر أبو حطب (1982م) أنه خلال الأعوام ما بين1920-1930م : امتد مفهوم الذكاء الاجتماعي بأصوله إلى العالم ثورندايك في كتابه عن الذكاء , وتمييزه المعروف بين الذكاء الاجتماعي والحركي , حيث عرض الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية , واعتبر الذكاء الاجتماعي هو البشر أنفسهم ونبه إلى مشكلات قياس الذكاء الاجتماعي , واستبعد استخدام الاختبارات اللفظية.

و ذكر خوالدة (2004م) أنه في عام 1960م : صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه ولكن في هذا الكتاب صور أن الذكاء الاجتماعي لا أهمية له .

ويوضح خوالدة (2004م) أنه في عام 1985م : أشار روبرت سترنبرج في كتابه (ما بعد الذكاء) إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة , وأكد هوارد جاردنرفي كتابه الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد أنواع الذكاء .

وفي عام 1990م: قام بيتر سالوفي وجون ماير بتقديم نموذج للذكاء الانفعالي في كتابهما : (الخيال , المعرفة , الشخصية) .

وفي عام 1995م: أصدر دانييل جولمان كتابه (الذكاء الانفعالي : لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء) .

وفي عام 1995م: قام جاك بلوك بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء مستقلاً عن الذكاء الانفعالي, والذكاء الانفعالي مستقلاً عن الذكاء , وأشارت نتائجه إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلاً عن الذكاء الانفعالي كانوا أكثر تميزاً في الجوانب العقلية وأقل تميزاً في الجوانب الشخصية , أما المتميزون في الذكاء الانفعالي مستقلاً عن الذكاء فكانوا أكثر تميزاً في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.

ومن التعريفات في كل الدراسات السابقة يجد الباحث أنها تجمع على معنى الذكاء العاطفي ويمكن تلخيصه فيما يلي: الذكاء العاطفي هو الاستخدام الأمثل والذكي للعواطف , فالشخص يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها

في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه إن كان في العمل أو في المدرسة أو في الحياة بصورة عامة .

أهمية الذكاء العاطفي

يرى جولمان(2005م) إن القدرة على السيطرة على الانفعالات هي أساس الإدارة الشخصية , وعلى النحو نفسه فإن أساس مشاعر الإيثار إنما تكمن في التعاطف الوجداني مع الآخرين, أي القدرة على قراءة عواطفهم , أما العجز عن الإحساس بحاجات الآخرين أو مشاعرهم, فمعناه عدم الاكتراث , وإذا كان هناك موقفان أخلاقيان يستلزمهما العصر الحالي فهما على وجه التحديد , كبح الذات والتراحم .

كما يرى أن إدارة العواطف هي تحد , وهي أيضاً حاجة , فالعواطف هي التي تقود التفكير و القيم والبقاء وإذا مورست بشكل جيد تنتج حكماء , والمشكلة كما يقول أرسطو ليست في الحالة العاطفية نفسها , ولكن في سلامة هذه العاطفة وكيفية التعبير عنها (خوالدة , 2004م ،ص 44) .

ويؤكد جولمان (2005م)أن هذا العلم أسهم في توسيع النظرة الضيقة للذكاء , فهناك أشخاص يتمتعون بذكاء مرتفع , ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية, ويمكن أن يُرد هذا إلى أن عامل الذكاء الأكاديمي ليس له سوى علاقة محددة بالحياة العاطفية والانفعالية .

لذلك في ظل هذه الظروف , فإنه يقع على المدرسة دور كبير وجديد يدفعها للاضطلاع بمهمة التعليم الانفعالي , الذي يجب أن يكون أحد كفايات المعلمين , وعلى المدرسة في الدور الجديد أن يجمع التعليم فيها بين القلب والعقل , ومثل هذه الدراسات والأبحاث ستزود المعلمين والمرشدين بأدوات يمكن استخدامها في مجال تنمية مهارات الذكاء الانفعالي .

إن أهمية الذكاء الانفعالي متمثلة في الصلة بين الأحاسيس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية الفطرية , وإن المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة إنما تنبع من قدرات الإنسان الانفعالية الأساسية , ذلك أن الانفعال بالنسبة للإنسان هو واسطة العاطفة , وبذرة كل انفعال , وهو شعور يتفجر داخل الإنسان للتعبير عن نفسه في فعل ما, وهؤلاء الذين يكونون أسرى الانفعال أي المفتقرون للقدرة على ضبط النفس, إنما يعانون من عجز أخلاقي , فالقدرة على السيطرة على الانفعال هو أساس الإدارة وأساس الشخصية , وإن أساس مشاعر الإيثار إنما يكمن في التعاطف الوجداني مع الآخرين , أي القدرة على قراءة عواطفهم , أما العجز عن الإحساس باحتياج الآخر أو بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتراث .

تعريف الذكاء

تعني كلمة ذكاء - لغوياً - الذهن والعقل والحكمة , وكلمة (ذكاء) مشتقة من الفعل الثلاثي (ذكى) وفي المعجم الوسيط (مصطفى, وآخرون، د.ت ، ص 314) (ذكى) فلانٌ : حظي بالذكاء لكثرة

رياضته وتجاربه, وذكت النار ذكواً , وذكا , وذكاء, أي أشتد لهبها واشتعلت , ويقال ذكت الشمس أي اشتدت حرارتها , وذكت الحرب أي اتقدت , وذكت الريح أي سطعت وفاحت , وذكى فلان ذكاء,أي سرع فهمه وتوقد .

الذكاء العاطفي

يعرف جولمان (2005م) الذكاء العاطفي بأنه : " التمتع بميزتين اثنتين : القدرة على ضبط النفس , والقدرة على قراءة المشاعر" (ص63) .

ويصيغه خوالدة (2004م) بأنه " القدرة على التحكم في النزاعات والنزوات , وقراءة مشاعر الآخرين الدفينة والتعامل بمرونة في العلاقة مع الآخرين "(ص 48) .

أما الأعسر و الكفافي (2000م) فيذكران أن الذكاء العاطفي يشتمل على خمس مجالات هي :

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره .
- إدارة العواطف .
- أن يكون مصدر الدافعية لذاته (تحفيز النفس).
- أن يتعرف على مشاعر الآخرين .
- توجيه العلاقات الإنسانية (ص 43).

ويبدو للباحث من التعريفات السابقة ومن المعنى الظاهر لكلمة الذكاء العاطفي أنه القدرة على إدراك وفهم العواطف والمشاعر للآخرين قبل استخدامها , أي أنه الاستخدام الأمثل والذكي للعواطف والمشاعر و إدارتها, فالمدير-القائد- يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه و تحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه ولمن حوله في المؤسسة إن كان في العمل أو في المدرسة أو في الحياة بصورة عامة .

مكونات الذكاء العاطفي

هناك أربعة قدرات تمثل مكونات الذكاء العاطفي بين الأفراد عرضها كلٌ من " جاردنر وهاتش " على النحو التالي (حسين , 2003م ، ص 384-390).

1. تنظيم المجموعات : (Organizing Groups):

وتعني القدرة العقلية التي يتمتع بها القائد في تقسيم العمل والجهد على مجموعات مشتركة من الأفراد , وتظهر هذه المهارة لدى المخرجين والعسكريين , كما تشاهد على أرضية الملاعب وفي الأطفال الذين يأخذون زمام المبادرة فيحددون مراكز أقرانهم أو ينصبون أنفسهم قائدين للفريق .

2. الحلول التفاوضية : (Negotiating Solutions) :

تتمثل في موهبة الوسيط الذي يستطيع أن يمنع وقوع المنازعات أو يستطيع إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشب بالفعل , فالأشخاص الذين لديهم هذه القدرة يتفوقون في أعمالهم ، مثل عقد الصفقات و قضايا التحكيم , والتوسط في المنازعات وفي السلك الدبلوماسي أو في التحكيم القانوني, وهؤلاء جميعاً هم من نجحوا أطفالاً في حل الخلافات على أرض الملعب .

3. العلاقات الشخصية : (Personal Connection) :

العلاقة الطيبة مع الناس – مشاركة الآخرين – والتعاطف والتواصل معهم من المواهب التي تسهل القدرة على المواجهة , فالتعرف بالشكل المناسب على عواطف الآخرين ومشاعرهم , يعتبر فن العلاقات الشخصية .

فالأشخاص الذين يتمتعون بهذه القدرة نجدهم لامعين بين أقرانهم متميزين عن غيرهم محبوبين بين زملائهم , فهم أزواج يعتمد عليهم, وأصدقاء طيبون , ومديرون محبوبون , ومعلمون متميزون .

4. التحليل الاجتماعي : (Social Analysis) :

أي القدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين ببصيرة نافذة, ومعرفة اهتماماتهم ودوافعهم ومعرفة الناس والشعور بهم , ويؤدي ذلك إلى إقامة العلاقات الحميمة والإحساس بالوئام والقدرة على التحليل الاجتماعي بأفضل تحليل , وقد يصبح من يتمتع بهذه القدرة طبيباً ناجحاً , أو مستشاراً أو مؤلفاً موهوباً أو مديراً وقائداً محبوباً.

وإذا اجتمعت هذه المهارات معاً تصبح مادة لصقل وتهذيب العلاقات بين الأفراد , وهي المكونات الضرورية للجاذبية والنجاح الاجتماعي والعاطفي , فهؤلاء المتمتعون بالكفاءة في الذكاء العاطفي يسهل عليهم الارتباط بالناس من خلال ذكائهم في قراءة انفعالات الناس ومشاعرهم ومن السهل أن يكونوا قادة ناجحين .

أبعاد الذكاء العاطفي

إن الذكاء العاطفي ينمو ويتطور بالتعلم والمران على المهارات والقدرات التي يتشكل منها , ويرى جولمان كما ذكره خوالده (2004م) أن هناك خمسة أبعاد تشكل الذكاء العاطفي وهي:

1. الوعي الذاتي (Self – awareness) :

وهو القدرة على التصرف والقدرة على فهم الشخص لمشاعره وعواطفه هو , وكذلك الدوافع وتأثيرها على الآخرين من حوله , وهو أساس الثقة بالنفس , فالقائد في حاجة ليعرف أوجه القوة والضعف لديه , ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لاتخاذ قراراته , وقد قيل : (قيمة كل امرئ ما يحسنه) .

2. ضبط الذات : (Self Control) :

وهو القدرة على ضبط وتوجيه الانفعالات والمشاعر القوية تجاه الآخرين , ويكون ذلك من خلال معرفة كيفية التعامل مع المشاعر التي تؤذيه وتزعجه وهذه المعرفة هي أساس الذكاء

العاطفي ، قال ﷺ : { *ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب* } (صحيح البخاري , ك – الأدب , رقم 5649)

3. الحافز(Motivation) :

وهو حب العمل بغض النظر عن الأجور والترقيات والمركز الشخصي .

4. التعاطف العقلي (Empathy) :

وهو القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين (من صوتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون) وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية .

5. المهارة الاجتماعية (Social Skill) :

وهي الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها والقدرة على إيجاد أرضية مشتركة وبناء التفاهمات .

وهذا ما يميز القائد المحنك , في القدرة على تحريك مشاعر مستمعيه , كما أن من يفتقرون إلى مقدرة إرسال واستقبال العواطف , يكونون عرضة للوقوع في المشاكل في علاقاتهم مع الآخرين ومن يتعاملون معهم و لا يشعرون بالارتياح لهم (ص32).

الذكاء العاطفي والقيادة

إن التعاطف مع الآخرين شرط من شروط القيادة الناجحة (العيتي , 2003م ،ص74) , والذين يعتقدون أن القيادة القوية هي التي لا تهتم بمشاعر الأفراد مخطئون تماماً , وليس هناك تعارض بين أن يكون القائد حازماً ومتعاطفاً في الوقت نفسه وقد وصف الله تعالى نبينا محمد ﷺ وهو أعظم قائد على مر التاريخ فقال:

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران:159)

إن القيادة القائمة على التسلط وتجاهل مشاعر الآخرين وإنسانيتهم يمكن أن تنجح ولكن نجاحاً مؤقتاً , فالعامل لا يعطي أفضل ما عنده إلا حين يشعر بإنسانيته وكرامته واحترام مشاعره , وإمكانيات الإنسان في دول العالم النامي لا تقل عن إمكانياته في الدول المتقدمة , لكن ثقافة مجتمعه تقوم على التسلط والتقليل من شأن الإنسان وكرامته, في حين تقوم ثقافة المجتمع في الدول المتقدمة على احترام الإنسان وكرامته ولذلك هو يعطي أفضل النتائج وبأضعاف مضاعفة عن ما في الدول النامية .

إن القائد الذي يجيد التعاطف مع الآخرين يجذبهم إليه , فالناس عادة يبحثون عمن يتعاطف معهم , فلو قدر لمريض إجراء عملية جراحية خطيرة ,وجئ له بأفضل الجراحين وأخذ يشرح له خطورة

العملية بتفصيلاتها المخيفة ثم أخذ بالبكاء مما جعل الجراح يغضب ويصرخ عليه فماذا ستكون استجابته؟ قطعاً ستكون بخلاف ما يقوم به طبيب آخر أقل مهارة ولكنه أكثر ذكاءً عاطفياً في تبسيط الأمر للمريض .

الذكاء العاطفي وعمل الفريق

أكثر ما يتجلى الذكاء العاطفي عند الإنسان عندما يعمل مع الآخرين في فريق واحد , فالإنسان الذكي عاطفياً أكثر قدرة على التعاون مع الآخرين .

وقد ثبت في دراسة أجريت على مجموعات من الباحثين (العيتي,2003 م , ص76) يعملون ضمن فرق مختلفة , أن قدرة هؤلاء الباحثين على إنجاح عمل الفريق يعتمد على ذكائهم العاطفي وليس على ذكائهم العقلي , كما أن أداء الفريق قد يتناسب عكسياً مع نسبة الذكاء العقلي لأفراده إذا لم يكن عندهم حظ وافر من الذكاء العاطفي , إذ إن هؤلاء سيقضون وقتهم في الجدال والخصام ومحاولة كل واحد منهم أن يثبت أنه الأذكى , بدلاً من التعاون لإيجاد حل للمشكلة التي يبحثون فيها .

وقد ذكر العيتي (2003م) ، شروط الذكاء العاطفي المطلوبة في الفرد , ليصبح قادراً على العمل بفاعلية ضمن فريق (الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة , ص 77-84) :

1. <u>القدرة على تقبل الرأي الآخر</u> : بعض الناس إذا اقتنعوا بفكرة ما وخالفهم أحد في الرأي فإنهم يحتدون وينفعلون

لمجـرد أن أحـداً خـالفهم فـي الـرأي , إن هـؤلاء لا يـصلحون للعمل ضمن فريق لأنهم سيضيعون أوقاتهم وأوقات الآخرين فقط لكي يثبتوا أنهم على صواب , فعلى المدير أن ينصت إلـى الـرأي الآخـر , وأن يكـون هـذا الإنـصات حقيقيـاً أي أن يـضع المنـصت نفسه مكـان الآخـر ويتخلـى عـن رأيـه مؤقتـاً ويـرى القضية من وجهة نظر الآخر .

2. <u>القدرة علـى الاعتـراف بالخطـأ وتغييـر الـرأي</u> : لا يوجـد إنـسان لا يخطــئ , لكـن النـاس يختلفـون فـي سـرعة إدراكهـم لأخطـائهم , والإنـسان يـصل إلـى الـرأي الأصـوب مـن خـلال مـروره بعـدة آراء أقـل صـواباً , لـذلك كلمـا أخـذ المـدير آراء الآخـرين فــي الحـسبان ازدادت فرصــة وصـوله إلــى الـرأي الأصوب .

3. <u>القدرة على الهدوء عند الاختلاف</u> : إن أي اختلاف يحمل معـه تـوتراً , وهـذا أمـر طبيعـي ومطلـوب , إذ أن هـذا التـوتر سيدفع المختلفين للمزيـد مـن النقـاش والحـوار وتقليـب وجهـات النظر بحثـاً عـن الحقيقـة , ولكـن الـذي يحـدث أحيانـاً فـي بعـض مجالس النقاش , هو أن التوتر يبدأ بالتصاعد إلى أن يصل إلـى مرحلـة الانفجـار أي المرحلـة التـي تـسيطر فيهـا علـى الإنـسان انفعالاته وعواطفه وليس عقله وتفكيره .

إن المـدير الـذكي عاطفيـاً لا يـسمح لنفسه ولا للآخـرين بالوصول إلى هذه المرحلة , ويقوم دائما بتهدئة المجلس ليبقـى التـوتر ثابتـاً ولـيس متـصاعداً , إن الهـدوء هـو الـشرط الأول

والأهم لإدارة أي خلاف , فالإنسان المنفعل لا يفكر ولا يحاور جيداً , ولا يجيد إلا الصياح و السباب , ولذلك أخبر نبينا محمد ﷺ أن القوة الحقيقية تكمن في ضبط الأعصاب لا في انفلاتها قال ﷺ : { *ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب* } (صحيح البخاري , ك – الأدب , رقم 5649) .

وجاءت الآية الكريمة لتبين فضل السيطرة على النفس فقال تعالى : ﴿الَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (آل عمران:134) .

فالعفو وهو شعور نبيل يأتي بعد كظم الغيظ والسيطرة على الانفعال .

إن أي خلاف بين طرفين أحدهما هادئ والآخر منفعل سيسيطر الطرف الهادئ ؛ لأنه سيكون أكثر قدرة على التفكير من الطرف المنفعل

4. <u>القدرة على الخلاف البناء</u> : إن الحياة لا تستقيم بدون اختلاف , وليس المجتمع المعافى هو المجتمع الذي لا يختلف أفراده لكنه المجتمع الذي يعرف أفراده كيف يستثمرون الخلاف فيما بينهم للوصول إلى أفضل الآراء, كما يجب علينا حين نقد الآخرين أن لا نستفزهم ونثيرهم,إذا أردنا منهم أن ينصتوا إلينا ويتقبلوا وجهة نظرنا , إن عجزنا عن الخلاف البناء هو الذي يدفعنا في كثير من الأحيان إلى تجنب الخلاف وإلى استمرار النفاق والكذب فيما بيننا , وقد نسمي ذلك ذكاءً اجتماعياً وهو في الحقيقة ليس إلا نفاقاً اجتماعياً , فالذكاء

الاجتماعي لا يعني أن تخفي رأيك عن الآخرين حينما تختلف معهم بل أن تبدي لهم هذا الرأي بطريقة يتقبلونها.

إن غنى المجتمع يأتي من تنوع الأفكار واختلافها , وحينما يسود المجتمع النفاق يقل الإبداع المتولد عن الاختلاف والحوار وتعدد وجهات النظر وتلاقح الأفكار والتفاعل فيما بينها , وبالتالي تقل الأفكار والحلول في مجتمع كهذا وتكثر فيه المشاكل والأزمات .

الذكاء العاطفي والعلاقات الإنسانية Emotional Intelignece and Human Relations

ما العلاقات الإنسانية ؟

يرى Scott أن العلاقات الإنسانية تشير إلى: عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني , كما يساعد في تحقيق مطالب المشروع (الشنواني , ص 495) .

أما Sahonstall فيعرف العلاقات الإنسانية بأنها : دراسة الأفراد أثناء العمل , وليس لأفراد منفصلين, وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية , الأفراد كمديرين , والأفراد كأعضاء في النقابات , والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية (الشنواني , ص 495) .

ويعرفها الشنواني (1983م) بأنها : الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون , مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,ص 497).

هدف العلاقات الإنسانية :

مما سبق يستخلص الباحث ثلاثة أهداف رئيسة للعلاقات الإنسانية:

1. تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل .
2. تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج .
3. تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

إذاً تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد مروراً بالمجموعات داخل النشاط الجماعي وبالتالي عندما يجتمع الأفراد مع بعضهم البعض فإن المجموعة تكّون لنفسها مصالح وأهدافاً مستقلة عن مصالح وأهداف كل فرد على حدة .

وتركز العلاقات الإنسانية الاهتمام بدرجة أكبر على الفرد في علاقته بالمجموعة , وبدرجة أقل على الفرد مستقلاً , كما تعطي العلاقات الإنسانية اهتماماً كبيراً للروابط غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد وهم يعملون في مجموعات .

لذلك تعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة مختلفة من المفاهيم الأساسية (الشنواني , 1983م ,ص 513) وهذه المفاهيم هي: المصلحة المشتركة , تباين الأفراد , الدوافع , والكرامة الإنسانية.

وعرف الشنواني (1983م) هذه المصطلحات كما يلي :

- المصلحة المشتركة : هو تكامل المصالح بين المشروع والأفراد , كذلك تكامل مصالح الأفراد وهم يعملون في مجموعات .
- تباين الأفراد : أن كل فرد يمثل شخصية مستقلة وأن هذه الشخصية ليست جامدة بل متحركة , إذ تتغير أوجه الاختلاف بين فرد وغيره بمرور الوقت وكلما اكتسب خبرات جديدة .
- الدوافع : فهي الوسيلة التي تخلق بها الإدارة الرغبة في الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف معينة طبقاً لخطط موضوعية .
- الكرامة الإنسانية : الاعتراف بالفرد بأكمله وبكل طاقاته وقدراته وعدم الاقتصار على قوته الجسمانية فقط (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ,ص 513 - 520).

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسن العلاقات الإنسانية إلا إذا توفر لديها أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية , وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية ومنها :

عقد الاجتماعات , وفتح الباب أمام الفرد للمساهمة والمشاركة في الإدارة , ومنها حفز الأفراد عن طريق الأجور

العادلة والمكافآت التشجيعية , ومنها القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية .

فالعلاقات الإنسانية إذاً مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضي للأفراد في نفس الوقت , أما الذكاء العاطفي فهو مهارة إدارية راقية وأداة إدارية يجب توفرها لدى المدير والقائد - والفرد أياً كان موقعه - تمكنه من أداء عمله بصورة أفضل لتحقيق الهدف المنشود .

قياس الذكاء العاطفي

القياس في العلوم الإنسانية يواجه عدة صعوبات وعقبات ويعود ذلك لخصائص العلوم الإنسانية التي تختلف عن خصائص العلوم الطبيعية حيث توجد هناك فروق ظاهرة للمتابع , وحاول الباحث تلخيص هذه الفروق في النقاط التالية :

1. العلوم الطبيعية ثابتة نسبياً مما يسهل من تحديدها وحصرها وإخضاعها للدراسة , بينما العلوم الإنسانية أكثر عرضة للتغيير السريع فالعادات والتقاليد والاتجاهات والقيم جميعها ظواهر متغيرة تختلف من مكان لآخر ومن زمان لزمان (غانم , 1418هـ , ص10).
2. العلوم الطبيعية بسيطة يمكن ملاحظتها وقياسها بواسطة الأجهزة ، بينما العلوم الإنسانية أكثر تعقيداً وتتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل المعنوية التي يصعب حصرها (أبو لبدة , 1405هـ , ص15) .

3. أداة القياس في العلوم الطبيعية مرئية مثل المتر والميزان... أما أدوات القياس في العلوم الإنسانية فغير مرئية مثل الاختبارات والمقاييس .
4. العلوم الطبيعية مرئية وملموسة أما العلوم الإنسانية فغير مرئية ولكن يستدل بها فقط مثل الذكاء , والحب ...
5. الخطأ في العلوم الطبيعية غير وارد , أما الخطأ في العلوم الإنسانية فوارد جداً (أبو لبدة , 1405هـ , ص15).
6. القياس في العلوم الطبيعية مباشر أما في العلوم الإنسانية غير مباشر(خضر,1421هـ ,ص23) .
7. المفاهيم والنتائج في العلوم الطبيعية محددة والعلاقة بين هذه المفاهيم واضحة غير قابلة للتغيير إلا في حدود ضيقة, أما في العلوم الإنسانية فإنه يحدث تغيير للمفاهيم من فترة لأخرى (العبيدي, 1401هـ , ص32) .

وبالرغم من عدم إمكانية قياس معظم خواص الشخصية بشكل مباشر مثل : الشفقة والثقة في النفس واحترام الآخرين ؛ إلا أنه بإمكاننا أن نتبين وجود تلك الخواص لدى الأفراد ونوافق على أهميتها .

ولذلك يرى لورانس (2004م), أن الحقيقة التي يجب أن تظل ثابتة دائماً هي أنه بالرغم من أن الذكاء العاطفي لا يمكن قياسه إلا أنه يعد دائماً مفهوماً له معناه (كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي , ص12).

ثالثاً : الدراسات السابقة

بعد البحث عن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذا البحث في كل من مكتبة الملك فهد الوطنية , ومركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ,ومركز البحوث والدراسات الإسلامية بجامعة أم القرى , لم يجد الباحث من الدراسات السابقة التي لها علاقة وطيدة ومباشرة بالبحث إلا ما توفر في كلية التربية بجامعة أم القرى تقريباً وقد تناولت هذه الدراسات جوانب تمس الموضوع من زوايا مختلفة , وبعضها ليس له علاقة كبيرة بالموضوع , إلا أن الباحث سيستعرض هذه الدراسات مرتبة حسب الترتيب الزمني ملخصاً موضوعاتها ومستعرضا مدى الالتقاء والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة كما يلي :

- دراسة جنزرلي (1398هـ) والتي كان عنوانها (**الإدارة الإسلامية ولمحات من أسسها التربوية)**, وقد هدفت الدراسة إلى إبراز بعض الأسس التربوية للإدارة الإسلامية وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة وتحدث فيها الباحث عن أنواع الإدارات الإسلامية وذكر منها : العقائدية والمالية والقضائية والسياسية والحربية والاجتماعية والأخلاقية والتعليمية والداخلية , وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في المفاهيم الإدارية المعاصرة على ضوء أسس الإدارة الإسلامية.

- وقام الغامدي بدراسة (1401هـ) بعنوان **(العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي ومضامينها وتطبيقاتها التربوية)**, وقد استعرض الباحث في هذه الدراسة مفاهيم العلاقات الإنسانية

وخصائص العلاقات الإنسانية في الإسلام ومنها : أنها ربانية وشاملة ومتوازنة وواقعية , وبين مغزاها التربوي ثم تحدث عن العلاقات الإنسانية الإسلامية وانعكاساتها في حقل الإدارة العامة وفي المؤسسات التربوية وبين دور المساواة والعدل والأمانة والتعاون والعفو والتسامح والشورى في مثل هذه العلاقات , كما تحدث عن العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي والنشأة التاريخية للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الغربي , وتناول بالتحليل والمقارنة حاجات الإنسان وخصائص القائد الإداري وصفاته وعلاقاته مع العاملين والمتعلمين معه في ظل الإسلام والفكر الإداري الغربي.

- وقام الخوتاني بدراسة (1403هـ) بعنوان **(المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية),** وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المفهوم الإسلامي للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية وتناول الباحث في هذه الدراسة المكونات الرئيسية لمفهوم العلاقات الإنسانية وانعكاساتها التربوية وذلك في الفكر الإسلامي وفي الفكر الغربي ثم قارن بين هذه المكونات لدى كل من الفكرين , وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الفرق بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي في تصورهما للعلاقات الإنسانية وانعكاسات ذلك على الواقع .

- وقام الثبيتي بدراسة (1404هـ) بعنوان **(القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي),** وقد هدفت الدراسة إلى المقارنة بين المفهوم الإسلامي والمفهوم الغربي في تصورهما للقيادة التربوية ,

وقد تحدث الباحث عن القيادة التربوية في الإسلام ثم تكلم عن القيادة الغربية وأهدافها وتناول تحليلاً للأسس التي قامت عليها كل من القيادة التربوية في الإسلام والقيادة الغربية وأهدافها وتناول تحليلاً للأسس التي قامت عليها كل من القيادة التربوية في الإسلام والقيادة التربوية الغربية من الجوانب الإنسانية والخلقية , وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود فروق جوهرية بين المفهومين الإسلامي والغربي للقيادة التربوية توجب أهمية استقلالية القيادة التربوية بمفاهيمها وطريقتها .

- وقام الزهراني بدراسة (1405هـ) بعنوان **(مبادئ مختارة في الإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية),** وهدفت هذه الدراسة إلى تناول بعض المبادئ العامة في الإدارة التربوية في ضوء المفهوم الإسلامي وبعض المواقف من السيرة النبوية كما تناول الباحث بالحديث آثار التغريب والمعاصرة في الإدارة التربوية وقيم بعض المصطلحات والأنماط الإدارية التربوية في ميزان الإسلام ,ثم ذكر خصائص الإدارة التربوية في المفهوم الإسلامي والتي استخلصها الباحث من الكتاب والسنة كما قال , وهي أنها إدارية أخلاقية وعملية إنتاجية وإنسانية وجماعية وتراعي الفروق الفردية وتحقق التوازن والاعتدال وتمتاز بالشمول والإحاطة , ثم تكلم عن بعض المبادئ المختارة للإدارة التربوية , وهي الحاكمية لله والشورى والتخطيط والعدل والإنصاف والمساواة وتولية الأصلح والسمع والطاعة وفتح المجال أمام الشباب الكفؤ , وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن

السيرة النبوية منهج متكامل للإدارة التربوية وهي بحاجة إلى مزيد بحث واستقصاء .

- وقامت الطويرقي بدراسة (1418هـ) بعنوان **(العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية)** , وهدفت الدراسة إلى استنباط بعض المبادئ المتعلقة بالعلاقات الإنسانية من السيرة النبوية وتحديد الكيفية التي يمكن أن تطبق بها هذه العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية مع المعلمين بصفة خاصة والإشارة إلى بقية أفراد المؤسسة عند الحاجة , وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية المستنبطة من السيرة النبوية في تأسيس علاقات إنسانية سليمة في الإدارة المدرسية , وكان من نتائج هذه الدراسة أن السيرة النبوية معين لا ينضب ويمكن الاستفادة منها في استخلاص مبادئ وقيم في مختلف المجالات وخاصة في مجال التربية والتعليم.

- وقام الحلواني بدراسة (1418هـ) بعنوان **(بعض المعالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية)** , وقد تناول الباحث في هذه الدراسة كثيراً مما صادفه من مفاهيم الإدارة التربوية في السيرة النبوية ليس كعموميات وإنما كجوانب عملية تطبيقية تفصيلية مستقاة من حياة النبي ﷺ وحده دون غيره خلال فترة البعثة وكيفية

تطبيق هذه المفاهيم في الواقع المعاصر , دون المقارنة بين هذه المفاهيم ومفاهيم الإدارة المعاصرة أو مفاهيم الفكر الغربي .

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تناولت بعض مفاهيم الإدارة الإسلامية العامة, وتناولت السيرة النبوية بالحديث في جانب التربية , وبعض مبادئ الإدارة العامة وعلاقتها بالتربية , وتتحدث في الشق المقابل عن بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة وبعض المفاهيم الإدارية في الفكر الغربي.

والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في مجالها العام وهو الإدارة الإسلامية وخاصة في سيرة المصطفى ﷺ , ولكنها تختلف معها في الموضوع الرئيسي وهو جانب الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة خاصة في السيرة النبوية , وليس في الدراسة حديث عن الملامح التفصيلية للإدارة التربوية النبوية .

الفصل الثالث

مواقف الذكاء العاطفي في السيرة النبوية

محتويات الفصل الثالث
مواقف الذكاء العاطفي
في السيرة النبوية

تمهيد

المبحث الأول : فهم الذات

المبحث الثاني : التعامل الإيجابي مع الذات

المبحث الثالث : فهم الآخرين

المبحث الرابع : التعامل الإيجابي مع الآخرين

إننا اليوم وبعد فترة من طول العهد , وضعف الدين ، واندسار العلم , وقبض العلماء الربانيين ... فتح المجال لكل منهج بشري ولكل نظرية مستوردة أن تنافس ، وأن تأخذ فرصتها الكافية في تربية الأفراد في حياتنا اليومية ، بل أن تخرّج منهم القادة والإداريين المدافعين عنها

والحاملين لواءها ... بتجاهل متكلف للنصوص الشرعية والقواعد المرعية في بعض الأحيان .

وفي حين تتفاخر الأمم بتراثها خوفاً منها أن يندسر في مبادئ العولمة فإننا نجد من المسلمين من يجند نفسه , ويشهر سيفه وقلمه في سبيل القضاء على أعظم موروث تفتخر به هذه الأمة - ألا وهو سلامة الاتباع بسند الهداية المشرق والتأسي بأعظم الخلق محمد ﷺ- تارة باسم النبذ والترك أو التشكيك في صلاحية الكتاب والسنة ، وتارة بدعوى التطوير والحداثة , مع عجزها عن التصريح بأصوله وأركانه وثوابته ومناهجه بمعزل عن خوف النقد والتعيير الذي سيطرأ عليها من أعداء الله تعالى , فضلاً عن الاعتزاز به أو الدفاع عنه .

وفي حين كان يفاخر الأعرابي قبل الإسلام بقوميته , ويتعاظم بعروبته وقومه وجماعته , وهو يرى ويسمع عن حضارات من حوله إلا أنه لم يفكر أن يترك الموروثات لأي سبب كان , فهو يرى فيها تاريخه وذاته وحاضره ومستقبله .

وفي حين كان هذا التفاخر في سماء الأعراب قديماً رغم جاهليتهم البائدة فإننا نرى كثيراً من أبناء هذا العصر ممن مَنَّ الله عليهم بالإسلام لا يحركون ساكناً إذا قرن اسم الله جل وعز باسم أعلام الحضارات المصطنعة , أو حين يقدم اسم (ديوي) أو (رسو) وأمثالهم على اسم الرسول الأعظم محمد ﷺ حين الكلام حول مسألة تربوية أو نظرية إدارية ؟! وكأن الأمر محصور في مجرد التبرك باسمه ﷺ ولا علاقة له في تسيير حياة الأمة ودفتها .

وإن مما يندى له الجبين ما يلاحظ بين شباب الأمة وطلابها من تناول القيادة و الإدارة الغربية بمنهج إسلامي مشوه , يعتمد كثيراً على التعريب والأسلمة غير المنضبطة , وما يتبعها من ظهور مؤلفات وانتشار نظريات ومدارس تسعى لمواكبة الجديد والاحتفاء به , بمنهج يفتقر غالباً إلى أدنى أساسيات التأصيل الشرعي .

تحت دعايات براقة , وصياغة فريدة , وبمسميات رنانة ...

(إنها كتب تستحق أن تشتريها ....!!)

(من أكثر الكتب مبيعاً في العالم ...!)

(الطريق الأمثل لحل مشاكلك الإدارية والتنظيمية ... !)

موّجهة ومعتمدة على قوة العبارة وتأثيرها ... بألفاظ قصيرة , واستخدامها لطرائق الإقناع المؤثرة في النفوس ؛ لتخاطب النخبة من القادة وأرباب صنع القرار , لتستقر في الذهن على أنها حقائق وأصول ثابتة , وتنظيمات ناجحة ناتجة من مجموعة من التجارب والدراسات والخبرات التي لا يمكن للفرد إلا تلقيها بالقبول !! .

هذه حال الشق الأول من أفراد الأمة , وأما الشق الآخر , فهم ممن يصوغون عبارات الإعجاب والدهشة , وإثارة الأحاديث البراقة حول – كارليل - ؛ لتمجيده للنبي ﷺ , وهو صاحب كتاب (الأبطال) الذي عقد فيه فصلاً عن النبي محمد ﷺ , وجعله نموذج البطولة النبوية بين أبطال العالم الذين اختارهم للوصف والتدليل (العقاد , 1996م ,ص 3) وهو كاتب غربي لا يفهم النبي ﷺ كما نفهمه , ولا يعرف الإسلام كم نعرفه, مهمشين صاحب الفضل وعظيم القدر عليه أفضل الصلاة والتسليم , أو التعجب من صاحب كتاب المئة

الأوائل هارت (1425هـ) ، الذي صنف محمد ﷺ على رأس قائمة المئة المختارة في كتابه وإظهار الدهشة لذلك متناسين أن ذلك لا يزيد ولا ينقص من قدر ومنزلة الرسول الأعظم فهو إن شاء من شاء أو أبى سيد الخلق أجمعين .

وهناك فئة ثالثة من الأمة أعطت سيرة الرسول ﷺ ما تستحقه واجتهدت في ذلك فجزاها الله خير الجزاء على ما أعطت وقدمت .

وفي هذا الفصل سيقوم الباحث بعرض بعض مواقف الذكاء العاطفي التي وقف عليها من خلال قراءته لكتاب زاد المعاد في هدي خير العباد لابن القيم الجوزية , وذلك من خلال تقسيمه لهذا الفصل إلى أربعة مباحث تمثل أبعاد الذكاء العاطفي في هذه الرسالة وهي (فهم الذات , والتعامل الايجابي مع الذات , وفهم الآخرين , والتعامل الإيجابي مع الآخرين) وذلك استناداً لأبعاد الذكاء التي حددها جولمان (خوالدة , 2004م) , وذلك للإجابة على التساؤل الأول في هذه الدراسة الذي ينص على الآتي :

س / ما أبرز مواقف الذكاء العاطفي التي مارسها الرسول ﷺ في حياته القولية والفعلية والإقرارية ؟

وذلك من خلال تحليل المواقف وتوضيح أبعاد الذكاء العاطفي فيها .

المبحث الأول

فهم الذات

1. إدراك المبادئ والقيم والأهداف

ويعني أن يعرف المدير – القائد – ما الصحيح وما الخطأ, وما المهم وما غير المهم بالنسبة إليه , وأن يعرف ما الذي يسعى لتحقيقه في هذه الحياة (العيتي , 2005م, ص 14) .

والقيم ما هي إلا شفرات سلوكنا الداخلي , وهي المبادئ التي ندير بها حياتنا ونتخذ على أساسها قراراتنا (بوزان , 2005م , ص 62) , فنحن نتلقى قيمنا الأولى في مرحلة طفولتنا على أيدي الآباء والأمهات , ثم تضاف إليها القيم التي تكتسب من الأقران والمعلمين ومن المعتقدات والمجتمع من حولنا , و شعورياً أو لاشعورياً نكون المبادئ التي تحكم سلوكنا وحياتنا .

وتمثل القيم الأخلاقيات والمعايير التي نضعها لتحكم سلوكنا , وهي غالباً ما تحوي تلك المفاهيم العامة مثل : العدل , الصدق , الحكمة , والإخلاص وغيرها , فهذه المعايير السلوكية ضرورية من أجل بقاء الأفراد والمجتمع , وبعيداً عنها تحل الفوضى والتشويش , وتزول الحضارة في وقت قصير .

وقد أثبتت البحوث العلمية أن أفكار الإنسان ليست شيئاً وهمياً ليس له وجود في عقله , بل إنها إشارات " كهرومغناطيسية " تحمل الرسائل العصبية عبر شبكة خلايا المخ , وفي كل مرة تمرإشارة " كهرومغناطيسية " – الفكرة – عبر طريق محدد يسهل استقبالها, وتزداد احتمالية أن تلقى تلك الفكرة الأثر المرغوب منها , ويتسبب التفكير السلبي في المزيد من السلبية , وبينما يعمل التفكير الإيجابي على تحسين الصحة والمفاهيم ...إلخ (تربويات المخ البشري , 2003م , ص 189-179).

إن القيم والتفكير الإيجابي وجهان لعملة واحدة , فإذا كانت قيم المدير – القائد – غير مجدية لحياته ولا للأفراد العاملين معه ؛ فسوف تزداد احتمالية أن تكون حياته وحياتهم غير مرضية وغير مريحة , وإن كانت القيم الخاصة بالمدير - القائد- إيجابية ؛ فسوف تعود بالخير عليه وعلى الأفراد العاملين معه .

إن تكرار السلوك الذي تضبطه القيم هو الذي سرعان ما يتحول إلى عادات , وتلك العادات تمثل جزءاً أساسياً في شخصية المدير – القائد – وأسلوب التعبير عنها .

ولذلك قال ﷺ : { إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً } (صحيح البخاري, ك- الأدب , رقم 5629) .

ويتضح أثر ذلك السلوك من خلال تجسيد الفكرة في الكلمة وتأكيد الفعل لها إلى أن تصبح عادة وسمة من سمات الشخصية .

فعندما أُمِرَ الرسول ﷺ بتبليغ الدعوة لعشيرته الأقربين اعتمد عليه الصلاة والسلام في خطابه الموجه لهم على السمة والشخصية المعروف بها بين قومه وعشيرته وهي سمة الصدق والأمانة وهي من المبادئ والقيم التي تدل على نبل الهدف الذي يسعى إليه ﷺ في إنقاذ البشرية من الضلال إلى النور والهداية .

ذكر ابن القيم (1412هـ) أنه عندما رجع ﷺ وصحبه من غزوة المريسيع :

" قال رأس المنافقين ابن أبُي : لئن رجعنا إلى المدينة , ليخرجن الأعز منها الأذل , فبلغها زيد بن الأرقم رسول الله ﷺ , وجاء ابن أبُي يعتذر ويحلف ما قال , فسكت عنه رسول الله ﷺ , فأنزل الله تصديق زيد في سورة المنافقين , فأخذ النبي ﷺ بأذنه فقال : أبشر فقد صدقك الله , ثم قال : هذا الذي وفى الله بأذنه , فقال عمر : يا رسول الله ! مر عبَّاد بن بشر , فليضرب عنقه , فقال : فكيف إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه " (زاد المعاد , ج 3 , ص 268) .

وذكر هارون (1413هـ) : " أن غلاماً لعمر بن الخطاب رضي الله عنه اسمه جهجان بن سعيد الغفاري تنازع مع سفيان بن وبر الجهني , وهما مع جمع عند ماء المريسيع أثناء مقام النبي ﷺ هناك , وكادا أن يقتتلا , فصرخ الجهني : أن يا معشر الأنصار , وصرخ جهجان يا معشر المهاجرين , فسمع عبدالله بن أبي بن سلول , فغضب وقال للرهط معه : أوَفَعَلوها ؟!.. قد نافرونا وكاثرونا في دارنا والله ما أعدنا وجلابيب قريش (يقصد المسلمين من قريش) إلا كما قالوا: سمّن كلبك يأكلك أما والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل .
وكان ممن سمع كلامه زيد بن أرقم , فمشى إلى رسول الله ﷺ يخبره الأمر , وكان عنده عمر رضي الله عنه , فقال : يا رسول الله مُر عبّاد بن بشر فليقتله , فقال عليه الصلاة والسلام : فكيف يا عمر إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه ؟ لا. ولكن أذّن بالرحيل , وذلك في ساعة لم يكن رسول الله ﷺ يرتحل فيها , فارتحل الناس .
ومشى رسول الله ﷺ بالناس يومهم ذلك حتى أمسى, وليلتهم حتى أصبح , وصدر يومهم ذلك حتى آذنتهم الشمس , ثم نزل بالناس فلم يلبثوا أن

وجـدوا مـس الأرض فوقعـوا نيامـاً , وإنمـا فعـل رسول الله ﷺ ذلك ليشغل النـاس عن الحديث الـذي كان بالأمس من حديث عبدالله بن أبي .
ونزلت سورة المنافقين تصديقاً لقول زيد بن أرقم عن عبدالله بن سلول , وجاء عبدالله بن عبدالله بن أبي إلى رسول الله ﷺ - بعد أن رجعوا إلى المدينة فقال : إنه بلغني أنك تريد قتل أبي فيما بلغك عنـه , فـإن كنـت لا بّـد فـاعلاً , فمرنـي فأنـا أحمـل إليـك رأسه, فوالله لقد علمت الخزرج ما كـان لهـا رجلٌ أبّر بوالده مني وإنـي أخشى أن تـأمر غيري فيقتلـه فلا تدعني نفسي أنظر إلى قاتل أبي يمشي فـي الناس فأقتله فأقتل رجلاً مؤمناً بكافر فادخل النـار . فقال رسول الله ﷺ بل نترفق به ونحسن صحبته مـا بقي معنا .
وجعل بعد ذلك إذا حدث عبدالله بن أبي بالحديث كان قومه هم الذين يعاتبونـه ويعنفونـه فقال رسول الله ﷺ لعمر بن الخطاب : كيف ترى يا عمر ؟ أما والله لو قتلته يوم قلت لـي أقتلـه لأرعدت لـه آنـف , لـو أمرتهـا اليوم بقتلـه لقتلتـه , فقـال عمر : قد والله علمت لأمر رسول الله ﷺ أعظم بركة من أمري " (تهذيب سيرة ابن هشام , ص 237) .

فمعالجة النبي ﷺ للمشكلة التـي استغلها عبدالله بن أبـي بن سلول بالشكل الذي رأيناه , تدلنا على مدى ما قد آتاه الله من براعة فائقة في سياسة الأمور وتربية الناس والتغلب على مشاكلهم.

لقد كان ما سمعه ﷺ من كلام ابن سلول مسوغاً كافياً لأن يأمر بقتله بحسب الظاهر , ولكنـه ﷺ استقبل الأمر بصدر أرحب من ذلك .

وفي هذا توجيه للمدير – القائد – في عملـه الإداري أن لا يتوجه إلى أقصى عقوبة حينما يخطي فرد من أفراد مؤسسته كما

يلاحظ في بعض الإدارات من التعامل مع العقوبات بشكل شخصي تحت مظلة الصلاحيات والسلطة الإدارية مما قد يظهر لأفراد المؤسسة تشفي المدير – القائد – من العاملين معه باستخدامه هذه الصلاحيات الممنوحة له , مما يعكس في نفوسهم التوتر والمبالغة في أخذ الحيطة مما له أثر سلبي على أداء عملهم, وكذلك نقل صورة مشوشة حول العمل في هذه المؤسسة للمؤسسات المنافسة ومدى توتر العلاقات بين مدير هذه المؤسسة والأفراد العاملين معه .

وكذلك عندما سمع الرسول ﷺ عن اللغط الذي جرى في الجيش والذي فيه عدد كبير من المنافقين الذين يبحثون عن شئ مثل هذا ليقوموا ويقعدوا به , فلم يعالج الأمر بعاطفة متأثرة , وإنما ترك الحكمة وحدها هي التي تدبر , فكان أن أمر القوم بالمسير في وقت لم يعتادوه , حتى يشغلهم السير عن الاجتماع على المحادثة والكلام .. وظل يسير بهم بقية اليوم والليل كله وصدراً من اليوم الثاني , لا يدع لهم مجالاً يفرغ فيه المنافقون للخوض فيما يريدون من باطل , فلما انحطوا بعد ذلك على الأرض لم يدع لهم التعب فرصة الحديث عن شئ وأخذهم النوم .

وانتظر الناس أن يجدوا من الرسول ﷺ , إذا وصل المدينة, شدة على المنافقين تتجلى في قتل عبدالله بن أبي بن سلول فلذلك جاء إليه ابنه عبدالله رضي الله عنه يعرض على الرسول ﷺ أن يتولى هو قتل أبيه إذا كان يريد أن يحكم بذلك , ولكنه فوجئ من

رسول الله ﷺ بما لم يكن متوقعاً حينما قال : " بل نترفق به , ونحسن صحبته ما بقي معنا" .

ويتوقف الباحث عند تعليل ذلك فيما قاله لعمر رضي الله عنه :" فكيف يا عمر إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه ؟ " لقد كان من نتيجة هذه الحكمة أن انحسر عن عبدالله بن أبي قومه فكانوا هم الذين يعنفونه ويفضحون أمره إذا ما أراد أن يحدث شيئاً.

فهؤلاء الأشخاص يُنمون ذكاءهم العاطفي , وعندما يتزايد وعي المدير – القائد – يدرك أنه كلما تعاظم هدفه في الإدارة ,ازداد احتمال تأثيره على كل من حوله , وهذا يظهر جلياً في سيرة المصطفى ﷺ , حيث كان هدفه أبدياً وهو إنقاذ البشرية من الظلمات إلى النور فتأثيره ﷺ باقي ولا يزال إلى قيام الساعة , فكانت قيمه ومبادئه ﷺ واضحة جلية وتكمن في (الاجتماع , وتأليف الناس , والرحمة , والذكر الحسن) , مدركاً لأهدافه ﷺ والتي تكمن في :

* إدراكه لهدف المنافقين من بث الفرقة ولذلك أحبطه بسير الجيش .

* إدراكه لهدف المنافقين من تشويه سمعته وأنه يقتل أصحابه ! ولذلك أحبطه بالعفو عن الجاني .

* إدراكه للهدف الذي يعيش من أجله وهو تبليغ دين الله والحفاظ على وحدة المسلمين .

فعلى المدير – القائد – أن يعرف ما الصحيح وما الخطأ , وما المهم وما غير المهم بالنسبة إليه , وأن يعرف ما الذي يسعى لتحقيقه في إدارته .

2. إدراك مشاعر الذات

هي قدرة المدير – القائد – على ملاحظة مشاعره وتسميتها , ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها (العيتي , 2005م , ص14) .

حيث تلعب المشاعر دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال أي مدير , وبالتالي المؤسسة التي يديرها , ويرى أرمسترونج (2001م) : أنه يجب تدعيم ذلك من خلال تقييم الذات الذي سيقود بدوره إلى فهم أفضل للذات , وقد أوصى (بدلرإيقال) بالاتجاه التالي الذي يشمل أربع مراحل(إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً , ص 327) :

- تقييم الذات على أساس تحليل يجريه الأفراد لعملهم وموقفهم في الحياة .
- التشخيص الذي ينبع من تحليل حاجات وأولويات التعلم .
- التخطيط للعمل لتحديد الأهداف والعوامل المساعدة والمعوقات والموارد المطلوبة (بما في ذلك الأفراد), والجداول الزمنية .

- المراقبة والمراجعة لتقييم التقدم في تحقيق خطط العمل .

ويرى ماير أن البشر يندرجون تحت أساليب متمايزة من حيث الانتباه والتعامل مع انفعالاتهم (جولمان , 2005 م, ص ص 108, 109) :

1) **الواعون بالذات** : وهم الذين يعون حالاتهم المزاجية عند حدوثها , وهؤلاء الأشخاص بالطبع يعرفون الكثير عن حياتهم الانفعالية , وقد يرتبط هذا الوضوح في فهم الانفعالات بسمات شخصية أخرى كالتلقائية , الثقة بحدودهم الذاتية , التمتع بصحة نفسية جيدة وبمظهر إيجابي في الحياة .
2) **المنغمسون** : وهؤلاء هم الأشخاص الذين يشعرون بأنهم غرقى في مشاعرهم وأنهم عاجزون عن الهروب منها , ويبدو كما لو أن حالاتهم المزاجية هي التي تتولى زمام الأمور , فهم متقلبون ولا يعون مشاعرهم تماماً , ولذلك تضيعهم هذه المشاعر بدلاً من أن تفتح لهم آفاقاً جديدة , والنتيجة هي أنهم لا يسعون حقاً للهرب من حالاتهم المزاجية السيئة , ويشعرون بأن لا حول لهم تجاه حياتهم الانفعالية , كما يشعرون كثيراً بالإنهاك والعجز الانفعالي .
3) **المتقبلون** : على الرغم من أن هؤلاء الأشخاص غالباً ما يعرفون مشاعرهم بوضوح , إلا أنهم يميلون لتقبل حالاتهم المزاجية كما هي ولا يحاولون تغييرها , ويبدو أن هناك نوعين من المتقبلين :

أ- الذين تكون حالاتهم المزاجية طيبة عادة , ولذلك لا يرغبون في تغييرها .

ب- الذين رغم معرفتهم بحالاتهم المزاجية يتعرضون لمشاعر سيئة يتقبلونها على طريقة – مَشيّها – ولا يفعلون شيئاً لتغييرها بالرغم من شعورهم بالكربة .

وبالتالي يجب على المدير – القائد – أن يعرف مبادئه الثابتة التي لا مساومة فيها , وما هي المسلمات التي لا تقبل المساومة ؟ (كريغ , 2005م , ص 57) , وما هي الموضوعات التي يعتبرها جوهرية ؟ وما الذي يجعله محاولاً أمراً مستحيلاً ؟ أو يجعله يقطع علاقة له بشخص أو النزول إلى ميدان المعركة ؟ تلك هي الثوابت التي لا مساومة فيها .

> ذكر ابن القيم (1412هـ) : أنه لما نزل على الرسول ﷺ { فاصدع بما تؤمر } (الحجر : 94) , فصدع بأمر الله لا تأخذه فيه لومة لائم , فدعا إلى الله الصغير , والكبير, والحرَّ و العبد , والذكر , والأنثى , والأحمر , والأسود , والجن , والإنس . ولما صدع بأمر الله , وصرح لقومه بالدعوة , وناداهم بسبِّ آلهتهم ,وعيب دينهم , اشتد أذاهم له , ولمن استجاب له من أصحابه ... (زاد المعاد , ص 12) .

> وذكر هارون (1413هـ) : " ومضى رسول الله ﷺ على ما هو عليه , يظهر دين الله ويدعو إليه , ثم شَرِيَ الأمر بينه وبينهم حتى تباعد الرجال وتضاغنوا , وأكثرت قريش ذكر رسول الله بينها , فتذامروا فيه وحضَّ بعضهم بعضاً عليه .ثم إنهم مشوا إلى أبي طالب مرة أخرى فقالوا له : يا أبا طالب , إن لك سنَّاً وشرفاً ومنزلةً فينا , وإنا قد

استنهيناك من ابن أخيك فلم تنهه عنا , وإنا والله لا نصبر على هذا من شتم آبائنا وتسفيه أحلامنا , وعيب آلهتنا ,حتى تكفه عنا , أو ننازله وإياك في ذلك حتى يهلك أحد الفريقين .
فبعث إلى رسول الله ﷺ فقال له : يا ابن أخي , إن قومك قد جاءوني فقالوا لي كذا وكذا – للذي كانوا قالوا له – فأبقِ عليّ وعلى نفسك , ولا تحملني من الأمر ما لا أطيق .
فظن رسول الله ﷺ أنه قد بدا لعمه فيه بداءٌ أنه خاذله ومسلمه , وأنه قد ضعف عن نصرته , فقال رسول الله ﷺ : يا عمّ , والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه , ما تركته ! .." (تهذيب سيرة ابن هشام , ص ص 55, 56) .

إن التعرف على الأمور التي لا نقبل المساومة فيها أمر يستغرق فترة من الوقت , ولكن التعايش مع انتهاك الأمور التي لا نساوم فيها يؤدي إلى تهديد تكامل شخصية المدير – القائد – فيشعر عندئذ كما لو أنه قد خذل إن قبل بهذا الوضع , وفي النهاية يغدو الأمر استنزافاً لطاقته , ويجب أن يعمد إلى تغيير الوضع , وإلا شعر بأنه أشبه بالميت .

وإذن فمعرفة المدير – القائد – بثوابته هي الحجر الذي يرسم به الحدود المناسبة , وما أن يعرف تلك الثوابت حتى يستطيع عندئذ أن يرسم الحدود لسلوك العاملين معه دون أن يشعر بالذنب .

إذاً : على المدير – القائد – أن يبدأ بالتعرف على ثوابته , ويلاحظ بدقة ما الذي يجعله يشعر بالألم أو بالغضب أو بالإهانة ,

فيسأل نفسه أهذا الأمر لا يمكن المساومة فيه ؟ هل أنت مستعد فعلاً للقيام بعمل جاد في هذه الحالة مهما كلفك الأمر ؟ .

3. استخدام الحدس بشكل صحيح

هي قدرة المدير – القائد – على التخمين , وعلى استخدام مشاعره بشكل فعال في اتخاذ القرار , وعلى ثقته بهذه المشاعر (العيتي , 2005م , ص 14) .

إن القدرة على استخدام الحدس هي بمثابة صحوة حاسة جديدة هي الحاسة السادسة , فيها تتلقى حياتنا بعداً جديداً وأمناً داخلياً , غير معروف سابقاً .

إننا نعرف بشكل عام خمس حواس : اللمس , التذوق , الشم , السمع والبصر , لكن هناك أيضاً وبالفعل الحاسة السادسة (إيشباخر , 1424هـ , ص 17) , وهي الحدس الذي يوجد من حيث المبدأ لدى كل فرد , ولكن معظم الناس يغفلون عنه.

الحدس كالحلم , هو دائماً إدراك , يجب أولاً تفسيره وتأويله بالعقل , وهكذا نتصرف باللاوعي لدى كل الأحاسيس , نحن ندرك نموذجاً لضوء نفسره بأنه " صخرة " وليس بيتاً ؛ ولكن هذا النموذج الضوئي في أعيننا لا يقول لنا " أنا صخرة " .

الحاسة السادسة تتيح للمدير – القائد – نوعاً جديداً كل الجدة للنجاح في الحياة , لم يعد الوصول إلى النجاح على حساب الآخرين ولا على حساب صحتنا أو أسرنا بل يقود إلى مزيد من الانسجام

الشخصي ومزيد من السعادة المشتركة والانجاز وهذا لا ينطبق على مجرد المجال الشخصي فقط بل على المجال الجماعي والعام .

ويرى إيشباخر (1424هـ) :أن هناك ثلاثة مستويات يجب أن يتحقق لها الانسجام وتتقوى بشكل تعاوني(الفراسة وقوة الحدس , ص 20 - 25):

- **مستوى اللاوعي :** هنا يتم بالدرجة الأولى تحييد معتقدات قديمة تجاوزها الزمن وأضحت معيقة , من خلال تأكيدات إيجابية , وإستبدالها بأخرى إيجابية ودافعة ومقوية , علينا أن نعي كم من مئات المرات تناهت إلى سمعنا في الحياة عبارة " لن تحقق ذلك" فهذا مستقر في أعماقنا , ويمكن أن يخرب حياتنا كلها , فتأكيد يمكن أن أحقق ما أريده! يمكن مع الزمن أن يعبئ قوانا وطاقاتنا اللاوعيية تعبئة إيجابية .
- **مستوى الوعي :** هنا يكون إدراك استخدام القوانين الروحية , إنها عبارة عن تدريب عقلي , لتجاوز التفكير السلبي والأحكام المسبقة , وانفتاح الروح على أحداث جديدة ومفاجئة ومعارف, فروح سليمة تنفتح على عوالم عليا ولا تبقى متحجرة في معتقدات جامدة وآراء ضيقة كموقف مضاد لكل " ما وراء العقلي " , فالعقل المعتد بنفسه يمكن أن يأخذ مرة إجازة من نفسه من أجل درجات وعي أرفع دون أن يخشى السقوط .
- **مستوى الحدس :** إذا ما استبدلت أحجار رحى معتقدات غير واعية بتأكيدات إيجابية دافعة , يتحول عناد العقل إلى روح منفتح على نفسه , ويخلو الطريق بحيث يدركنا الحدس , وهنا

يصلح التأمل , كما يجب على المدير – القائد – عدم الخلط بين الحدس والشعور , فليس كل شعور غامض في داخلنا هو حدس, فالحدس هو أقرب إلى كونه يقيناً داخلياً من كونه شعوراً.

يقود الحدس عادة إلى دافع سلوكي عفوي فالحدس ليس مجرد إدراك , بل أيضاً موجه نحو السلوك .

كما يشتمل الحدس القدرة الخلاقة ليس فقط عند القائد المحنك بل عند كل إنسان , ففي القدرة الخلاقة يكمن الجوهر الحقيقي للإنسان, وحيث نجد مدخلاً إلى حدسنا ونوقظه ونجعل منه جزءاً هاماً من حياتنا , نجد الطريق إلى ذاتنا .

> ذكر ابن القيم (1412هـ) : " ولما قتل الله أشراف قريش ببدر وأصيبوا بمصيبة لم يصابوا بمثلها ورأس فيهم أبو سفيان بن حرب لذهاب أكابرهم وجاء كما ذكرنا إلى أطراف المدينة في غزوة السويق ولم ينل ما في نفسه أخذ يؤلب على رسول الله وعلى المسلمين ويجمع الجموع فجمع قريبا من ثلاثة آلاف من قريش والحلفاء والأحابيش وجاؤوا بنسائهم لئلا يفروا وليحاموا عنهن ثم أقبل بهم نحو المدينة فنزل قريبا من جبل أحد بمكان يقال له عينين وذلك في شوال من السنة الثالثة واستشار رسول الله أصحابه أيخرج إليهم أم يمكث في المدينة وكان رأيه ألا يخرجوا من المدينة وأن يتحصنوا بها فإن دخلوها قاتلهم المسلمون على أفواه الأزقة والنساء من فوق البيوت ووافقه على هذا الرأي عبد الله بن أبي وكان هو الرأي فبادر جماعة من فضلاء الصحابة ممن فاته الخروج يوم بدر وأشاروا عليه بالخروج وألحوا عليه في ذلك وأشار عبد الله بن أبي بالمقام في المدينة وتابعه على ذلك الصحابة فألح أولئك على رسول الله فنهض ودخل بيته ولبس لأمته وخرج عليهم وقد انثنى عزم أولئك وقالوا

أكرهنا رسول الله على الخروج فقالوا يا رسول الله إن أحببت أن تمكث في المدينة فافعل فقال رسول الله ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين عدوه فخرج رسول الله في ألف من الصحابة واستعمل ابن أم مكتوم على الصلاة بمن بقي في المدينة وكان رسول الله رأى رؤيا وهو بالمدينة رأى أن في سيفه ثلمة ورأى أن بقرا تذبح وأنه أدخل يده في درع حصينة فتأول الثلمة في سيفه برجل يصاب من أهل بيته وتأول البقر بنفر من أصحابه يقتلون وتأول الدرع بالمدينة فخرج يوم الجمعة فلما صار بالشوط بين المدينة وأحد , انخزل عبد الله بن أبي بنحو ثلث العسكر وقال تخالفني وتسمع من غيري فتبعهم عبد الله بن عمرو بن حرام والد جابر بن عبد الله يوبخهم ويحضهم على الرجوع ويقول تعالوا قاتلوا في سبيل الله أو ادفعوا قالوا لو نعلم أنكم تقاتلون لم نرجع فرجع عنهم وسبهم وسأله قوم من الأنصار أن يستعينوا بحلفائهم من يهود فأبى وسلك حرة بني حارثة وقال من رجل يخرج بنا على القوم من كثب فخرج به بعض الأنصار حتى سلك في حائط لبعض المنافقين وكان أعمى فقام يحثو التراب في وجوه المسلمين ويقول لا أحل لك أن تدخل في حائطي إن كنت رسول الله فابتدره القوم ليقتلوه فقال لا تقتلوه فهذا أعمى القلب أعمى البصرونفذ رسول الله حتى نزل الشعب من أحد في عدوة الوادي وجعل ظهره إلى أحد ونهى الناس عن القتال حتى يأمرهم فلما أصبح يوم السبت تعبى للقتال وهو في سبعمائة فيهم خمسون فارسا واستعمل على الرماة وكانوا خمسين عبد الله بن جبير وأمره وأصحابه أن يلزموا مركزهم وألا يفارقوه ولو رأى الطير تتخطف العسكر وكانوا خلف الجيش وأمرهم أن ينضحوا المشركين بالنبل لئلا يأتوا المسلمين من ورائهم ..)
(زاد المعاد , ج 3 , ص 192-194) .

يرى الباحث في هذا الموقف استخدام الرسول ﷺ لجانب الحدس واستخدام مشاعره بشكل فعال في اتخاذ القرار من خلال توصياته الدقيقة عليه الصلاة والسلام للرماة بعدم ترك أماكنهم مهما وجدوا من أمر إخوانهم المقاتلين حتى يتلقوا الأوامر منه ﷺ , وكأنه يجري مع أصحابه مناورة حية مع عدّو لهم هو النفس وأهواؤها وما تنطوي عليه من طمع في المال والغنائم , والمناورة مهما كانت نتيجتها , تفيد فائدة عظيمة , وربما كانت النتيجة السلبية أدعى للاستفادة من النتيجة الإيجابية .

ولقد أرشدنا الرسول ﷺ إلى استخدام الحدس في اتخاذ القرار فقال : { *يا وابصة استفت قلبك واستفت نفسك ثلاث مرات ، البر ما اطمأنت إليه النفس والإثم ما حاك في النفس وتردد في الصدر وإن أفتاك الناس وأفتوك* } (أحمد , ك – مسند الشاميين , رقم 17320) .

إذاً الحدس هو مسألة ثقة بالنفس , هل لدى المدير – القائد – جرأة لفتح عينيه على الحدس ؟ نعم أم لا ؟ هل يثق به ؟ نعم أم لا ؟ هل يفسره بشكل صحيح ؟ نعم أم لا ؟

وقد أخبرنا الرسول ﷺ عن قوة حدس المؤمن عندما قال : { *اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنور الله* } (الترمذي , ك – تفسير القرآن , رقم 3052) .

المبحث الثاني

التعامل الإيجابي مع الذات

1. التفاؤل

هو النظرة الإيجابية إلى الحياة , والاعتقاد بالقدرة على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات وتوقع الأفضل دائماً (العيتي , 2005م , ص 14) .

ويرى الأنصاري (1998م) : أنه نظرة استبشار نحو المستقبل , تجعل الفرد يتوقع الأفضل , وينتظر حدوث الخير ,

ويرنـو إلـى النجـاح , ويـستبعد مـاخلا ذلـك (التفـاؤل والتـشاؤم المفهوم والقياس والمتعلقات , ص 15).

ويرى كراف (2002م) : أن التفاؤل هو الاعتقـاد بـأن المستقبل يمكن أن يكون أفضل من الوقت الحاضـر , ويعمـل المتفـائلون بثبـات نحـو تحقيـق هدفهم رغم كل مـايواجههم مـن صعوبات وعوائق(التفكير الوجداني , ص122) .

ويـرى لـورانس (2004 م) :أن التفـاؤل يفـوق مجـرد التفكير الإيجابي , بل إنه عادة من أجل التفكير الإيجـابي(كيـف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي ,ص 136).

ويرى الباحث أن التفاؤل : " عبارة عن ميل النظر إلى الجانب الأفضل للأحداث أو الأحوال , وتوقع أفضل النتائج " .

إذاً التفاؤل ليس مجرد صورة ذاتية جذابـة , وإنمـا يمكـن أن يكون التفاؤل نوعاّ من الحصانة النفسية ضـد مجموعـة مـن مشكلات الحياة.

والمتفائلون ينعمون بحياة أفضل من سواهم , مهمـا تكـن ظـروف الحيـاة , واسـتناداً إلـى الدراسـات التـي تتنـاولهم , فـإن عملهم في المدرسـة , وصـحتهم أفضل مـن سواهم , وهم أكثـر نجاحـاً مـن الناحيـة الماديـة , ويـستمرون فـي حيـاتهم الزوجيـة لفترة أطول ويكونون أكثر سعادة , ولربما يعيشون حيـاة أطـول أيضاً .

وإن التفاؤل يجعلنا نشعر بدنياً بحال أفضل , فالمتفائلون يعيـشون بـصحة أفـضل مـن سـواهم لأن أجهـزة المناعـة لـديهم

تعمل بشكل أفضل لحمايتهم , كما أن التفاؤل يلعب دوراً بعيد المدى في حياة المدير القائد وتصرفاته وفي علاقاته بغيره وفيما يقوم بوضعه من خطط للعمل بها في المستقبل القريب والبعيد .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : " فلما نقضت الصحيفة وافق موت أبي طالب وموت خديجة وبينهما يسير فاشتد البلاء على رسول الله من سفهاء قومه وتجرؤوا عليه فكاشفوه بالأذى فخرج رسول الله إلى الطائف رجاء أن يؤووه وينصروه على قومه ويمنعوه منهم ودعاهم إلى الله عز وجل فلم ير من يؤوي ولم ير ناصرا وآذوه مع ذلك اشد الأذى ونالوا منه ما لم ينله قومه وكان معه زيد بن حارثه مولاه فأقام بينهم عشرة أيام لا يدع أحدا من أشرافهم إلا جاءه وكلمه فقالوا اخرج من بلدنا وأغروا به سفهاءهم فوقفوا له سماطين وجعلوا يرمونه بالحجارة حتى دميت قدماه وزيد بن حارثة يقيه بنفسه حتى أصابه شجاج في رأسه فانصرف راجعا من الطائف إلى مكة محزونا وفي مرجعه ذلك دعا بالدعاء المشهور دعاء الطائف اللهم إليك أشكو ضعف قوتي وقلة حيلتي وهواني على الناس يا أرحم الراحمين أنت رب المستضعفين وأنت ربي إلى من تكلني إلى بعيد يتجهمني أو إلى عدو ملكته أمري إن لم يكن بك غضب علي فلا أبالي , غير أن عافيتك هي أوسع لي, أعوذ بنور وجهك الذي أشرفت له الظلمات وصلح عليه أمر الدنيا والآخرة أن يحل علي غضبك أو أن ينزل بي سخطك لك العتبى حتى ترضى ولا حول ولاقوة إلا بك فأرسل ربه تبارك وتعالى إليه ملك الجبال يستأمره أن يطبق الأخشبين على أهل مكة وهما جبلاها اللذان هي بينهما فقال لا بل استأني بهم لعل الله يخرج من أصلابهم من يعبده لا يشرك به شيئا فلما نزل

بنخلة مرجعه قام يصلي من الليل فصرف إليه نفر من الجن فاستمعوا قراءته ولم يشعر بهم رسول الله حتى نزل عليه { وَإِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفَراً مِنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ فَلَمَّا حَضَرُوهُ قَالُوا أَنْصِتُوا فَلَمَّا قُضِيَ وَلَّوْا إِلَى قَوْمِهِمْ مُنْذِرِينَ ...) (الاحقاف:29)
وأقام بنخلة أياما فقال له زيد بن حارثة كيف تدخل عليهم وقد أخرجوك يعني قريشا فقال يا زيد إن الله جاعل لما ترى فرجا ومخرجا وأن الله ناصر دينه ومظهر نبيه..." (زاد المعاد , ج 3 , ص31).

يلاحظ الباحث مقدار النظرة الإيجابية إلى الحياة واعتقاد الرسول ﷺ بالقدرة على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات معتمداً على الله جل وعز ومتوقع الأفضل دائماً .

وذكر ابن القيم أيضاً (1412هـ) : " قال ابن إسحاق وقدم رسول الله ﷺالمدينة من تبوك في رمضان وقدم عليه في ذلك الشهر وفد ثقيف وكان من حديثهم أن رسول اللهﷺ لما انصرف عنهم اتبع أثره عروة بن مسعود حتى أدركه قبل أن يدخل المدينة فأسلم وسأله أن يرجع إلى قومه بالإسلام فقال له رسول اللهﷺ: كما يتحدث قومك أنهم قاتلوك وعرف رسول الله ﷺأن فيهم نخوة الامتناع الذي كان منهم فقال عروة: يا رسول الله أنا أحب إليهم من أبكارهم وكان فيهم كذلك محببا مطاعا فخرج يدعو قومه إلى الإسلام رجاء ألا يخالفوه لمنزلته فيهم فلما أشرف لهم على علية له وقد دعاهم إلى الإسلام وأظهر لهم دينه رموه بالنبل من كل وجه فأصابه سهم فقتله فقيل لعروة ما ترى في دمك قال كرامة أكرمني الله بها وشهادة ساقها الله إلي فليس في إلا ما في الشهداء الذين قتلوا مع رسول اللهﷺ قبل أن يرتحل عنكم فادفنوني معهم فدفنوه معهم فزعموا أن رسول اللهﷺ قال فيه : إن مثله في قومه كمثل صاحب يس في قومه . ثم أقامت ثقيف بعد قتل

عروة أشهرا ثم إنهم ائتمروا بينهم ورأوا أنه لا طاقة لهم بحرب من حولهم من العرب وقد بايعوا وأسلموا فأجمعوا أن يرسلوا إلى رسول اللهﷺ رجلا كما أرسلوا عروة فكلموا عبد ياليل بن عمرو بن عمير وكان في سن عروة بن مسعود وعرضوا عليه ذلك فأبى أن يفعل وخشي أن يصنع به كما صنع بعروة فقال لست بفاعل حتى ترسلوا معي رجالا فأجمعوا أن يبعثوا معه رجلين من الأحلاف وثلاثة من بني مالك فيكونون ستة فبعثوا معه الحكم بن عمرو بن وهب وشرحبيل بن غيلان ومن بني مالك عثمان بن أبي العاص وأوس بن عوف ونمير بن خرشة فخرج بهم فلما دنوا من المدينة ونزلوا قناة لقوا بها المغيرة بن شعبة فاشتد ليبشر رسول اللهﷺ بقدومهم عليه فلقيه أبو بكر فقال أقسمت عليك بالله لا تسبقني إلى رسول الله حتى أكون أنا أحدثه ففعل فدخل أبو بكر على رسول اللهﷺ فأخبره بقدومهم عليه ثم خرج المغيرة إلى أصحابه فروح الظهر معهم وأعلمهم كيف يحيون رسول اللهﷺ فلم يفعلوا إلا بتحية الجاهلية فلما قدموا على رسول اللهﷺ ضرب عليهم قبة في ناحية مسجده كما يزعمون وكان خالد بن سعيد بن العاص هو الذي يمشي بنيهم وبين رسول اللهﷺ حتى اكتتبوا كتابهم وكان خالد هو الذي كتبه وكانوا لا يأكلون طعاما يأتيهم من عند رسول اللهﷺ حتى يأكل منه خالد حتى أسلموا..." (زاد المعاد, ج 3 , ص 498) .

هؤلاء هم الذين استقبلوا رسول الله ﷺ يوم أن هاجر إلى الطائف , شرّ استقبال وأخرجوه من ديارهم شرّ إخراج , وألحقوا به سفهائهم وصبيانهم يضربونه ويؤذنه ويسخرون منه ! تلك هي ثقيف التي سعت اليوم إليه ودخلت في دين الله جل وعز صادقة طائعة , ونتذكر إذ قال زيد بن حارثة لرسول الله ﷺ , وقد عاد أدراجه من

الطائف إلى مكة : " كيف تدخل عليهم يا رسول الله وهم أخرجوك ؟ فأجابه عليه الصلاة والسلام : يا زيد إن الله جاعل لما ترى فرجاً ومخرجاً , وإن الله ناصر دينه ومظهر نبيه " .

يتأمل الباحث في كل ذلك الإيذاء الذي رآه ﷺ من ثقيف والخيبة التي فوجئ بها بعد أن هاجر ساعياً على قدميه يعبر إليهم جبالاً و أودية قاصية متفائلاً ومؤملاً عندهم استقبالاً كريماً أو استجابة حسنة , إن أدنى ما يترك ذلك في نفس الإنسان - أياً كان - من الأثر أن يفكر في الانتقام أو أن يقابل إساءة بمثلها .

ولكن ! أين نجد هذا – أو حتى شيئاً منه – في نفس رسول الله ﷺ تجاه ثقيف , لقد حاصر الطائف أياماً ثم أمر الصحابة بالرجوع , فقيل له : ادع على ثقيف , فأبى ذلك ورفع يديه يقول " اللهم اهد ثقيفاً وأت بهم مؤمنين " (الترمذي , ك – المناقب , رقم 3877) ! يحذوه التفاؤل والنظرة الإيجابية إلى الحياة وقدرته بعون الله جل وعز على حل المشكلات وتجاوز الصعوبات وتوقع الأفضل دائماً وتطلعه عليه الصلاة والسلام إلى هدف واحد فقط , هو أن تؤتي هذه الدعوة ثمارها فيلقى ربه وهو عنه راض , وما أهون الآلام والنكبات كلها في هذا السبيل والتفاؤل بالنجاح وتحقيق الهدف , وما أعظم الفرحة إذ يجتاز العبد تلك الصعوبات كلها ويستقر عند هذا الهدف الجليل !

ومما يقعد بالمدير - القائد - عن حشد الطاقة اللازمة للقيام بالأعمال وانجاز المهام البسيطة منها والمعقد عدم توافر القدر الكافي من التفاؤل في سبيل تحقيق الأهداف التي ينشد تحقيقها , فالمدير الذي يترسم التقصير من العاملين معه أمام ناظريه لايستطيع أن يبذل جهداً

عقلياً وفنياً في استيعابهم بل إنه لايكاد يستطيع الجلوس إلى مكتبه وإدارة مؤسسته ومهما تواردت إليه الأفكار , ومهما حاول جاهداً تطبيق النظريات الإدارية فإنه لا يستطيع أن ينفض عن نفسه ذلك الخمول الذهني , أو قل إنه لايستطيع أن يعد الطاقة النفسية اللازمة لقيامه بعمله ومجاراة زملائه المجتهدين .

ولا تقتصر أهمية التفاؤل على ما يتسنى للمدير ـ القائد ـ إنجازه من أعمال بل تمتد الأهمية إلى ما يمكن أن ينشأ من علاقات بينه وبين الآخرين , أو ما يمكن أن يصدره من أحكام , كما أن المدير ـ القائد ـ المتفائل يحظى بأحكام من غيره عليه تشجعه على دوام التعامل معهم بثقة وارتياح , وبهذا نجد أن المتفائل يسعد بالآخرين ويسعدهم في نفس الوقت , بل إنه يسعد بنفسه وبالعالم المحيط به , إنه يسعد بالحاضر والمستقبل , بل إنه يتمتع بنظرة مفعمة بالرضا إلى الماضي, وأكثر من هذا فإن المتفائل يتخذ من تفاؤله نقطة انطلاق إلى مستقبل أكثر نجاحاً وإشراقاً من الحاضر , ذلك أن النجاح يفضي إلى تفاؤل أكثر , بل إن التفاؤل نفسه يتزايد ويكثر في وجدان وحياة الشخص المتفائل .

عن أنس ابن مالك ﵁ عن النبي ﷺ قال : { *لا عدوى ولا طيرة ويعجبني الفأل ، قال : قيل وما الفأل ، قال : الكلمة الطيبة*} (مسلم , ك السلام , رقم 4124) .

2. المرونة

هي قدرة المدير - القائد - على تغيير وسائله للوصول إلى أهدافه,واختيار الاستجابات المناسبة للظروف المختلفة (العيتي , 2005م, ص 14) .

إن الحفاظ على المرونة عون للمدير - القائد - حين يكون طرفاً في الصراع , فيستطيع عندئذ أن يدرس وضع الطرف الآخر دراسة حقه وربما غير موقفه نتيجة المعلومات الجديدة التي ترد إليه (كريغ , 1426 هـ ,ص201) .

وهذا أصل وسمة من سمات المدير - القائد - المحنك , وهذه السمة مما تميز به رسولنا الكريم ﷺ , ذكر ابن القيم (1412هـ) : أن النبي ﷺ أقام ثلاث سنين يدعو إلى الله جل وعز مستخفياً , حذراً من وقع المفاجأة على قريش التي كانت متعصبة لشركها فلم يكن ﷺ يظهر الدعوة في المجالس العامة , ولم يكن يدعو إلا من كانت تشده إليه قرابة أو معرفة سابقة (زاد المعاد , ج 1 , ص 86) .

ولا ريب أن تكتم النبي ﷺ في دعوته إلى الإسلام , خلال السنوات الأولى من الدعوة لم يكن بسبب الخوف على نفسه ؛ لأنه يعلم انه رسول الله إلى الناس متيقناً بأن الإله الذي أبتعثه وكلفه بهذه الدعوة قادر على أن يحميه ويعصمه من الناس , على أن الله جل وعز لو أمره من أول يوم أن يصدع بالدعوة بين الناس علناً , لما توانى عن ذلك لحظة , ولو كان يتراءى له في ذلك مصرعه , لكنه ﷺ بدأ دعوته بسرية وتكتم , وأن لا يلقى بها إلا من غلب على ظنه أنه سيسمع لها ويؤمن بها , وهذا تعليم منه ﷺ لمن بعده من أمته ممن يتولى مسؤولية

ما إلى مشروعية الأخذ بالحيطة والأسباب الظاهرة , وما يقرره التفكير والعقل السليم من الوسائل التي ينبغي أن تتخذ من أجل الوصول إلى غايات الدعوة وأهدافها , ومن هنا يرى الباحث أن أسلوبه ﷺ في هذه الفترة كان من قبيل السياسة الشرعية بوصف كونه إماماً.

وبناءاً على ذلك فإنه يحق لأصحاب الإدارة والقيادة في كل عصر أن يستعملوا المرونة في كيفية الإدارة – القيادة – من حيث التكتم والجهر, أو اللين والقوة , حسبما يقتضيه الظرف وحال العصر الذي يعيشون فيه , وهي مرونة حددتها الشريعة الإسلامية اعتماداً على واقع سيرته ﷺ , على أن يكون النظر في كل ذلك إلى مصلحة أفراد المؤسسة .

وشواهد مرونته ﷺ كثيرة ومن أعظمها عفوه ﷺ عن قريش بعد فتح مكة وهم الذين لقي منهم ما لقي فقد ذكر ابن القيم (1412هـ) : " ... قال : يا معشر قريش ما ترون أني فاعلٌ بكم , قالوا : أخٌ كريم وابن أخٍ كريم , قال : فإني أقول لكم كما قال يوسف لإخوته : لا تثريب عليكم اليوم أذهبوا فأنتم الطلقاء ... "(زاد المعاد , ج 3 , ص 408).

فالمحافظة على وضع التصلب المغلق لن يدفع المدير ـ القائد ـ إلى ما يحمله على التغيير , ولن تتمكن قوة الحياة من أن تتدفق فقد تتضاءل فرصة البلوغ إلى اتفاق مرض للطرفين؛ ذلك لأن التصاق المدير ـ القائد ـ بوضع معين , أي التثبيت على شيء , يعادل خسارة الروح , وحين يظل المدير ـ القائد ـ ثابتاً في مكانه إنما يكون عرضة

لقوتي الجاذبية والعطالة هاتين القوتين الضاغطتين إلى أسفل واللتين تحكمان كل الأجسام المتحركة .

إذاً , المثابرة على المرونة في تفكير المدير ـ القائد ـ هي طريقه لاكتساب حقائق جديدة تتيح له الاستمرار في زيادة ذكائه العاطفي .

3. المبادرة وتحمل المسؤولية

هي قدرة المدير ـ القائد ـ على صنع الفرص بدلاً من انتظارها, وعلى تحمل المسؤولية في إحداث التغيير بدلاً من إلقائها على الآخرين (العيتي , 2005م , ص 14) .

ولكن لابد للمدير ـ القائد ـ أن يبحث أولاً عن الطريقة التي يضمن من خلالها الحصول على تأييد العاملين معه بشأن المبادرات التي من المحتمل أن تثير التحديات , وقد ذكر توروبوف (2004 م) : أربع طرق للحصول على تأييد المبادرة الجديدة :

- قبل أن يحدد المدير ـ القائد ـ ما يريد إنجازه , يسأل نفسه بعض الأسئلة : هل تعرف حقاً من تتحدث إليه ؟ هل تعرف ما هي التحديات التي يواجهها الشخص على أساس يومي ؟ هل تعرف اهتماماته غير العملية ؟ قبل أن تحدد مشروعاً أو مبادرة تأكد من وضعك نوعاً من الأرضية المشتركة لا تتعلق بمبادرتك , هذه الأرضية المشتركة قد تأخذ شكل تعاطف مشترك لفريق رياضي محلي أو مكان عطلة مفضلة لكلا الطرفين أو هواية ما.

- أن يتذكر المدير ـ القائد ـ قوة المناشدات العاطفية , مثل أي شخص آخر فإن زملاءه سواءً اعترفوا بذلك أم لم يعترفوا أكثر عرضة للعواطف الشخصية المباشرة التي تتصل باهتماماتهم أكثر من التحديات المنطقية المطولة , وربما تطلب أدلة موسعة قبل اتخاذ القرارات الهامة .
- على المدير ـ القائد ـ أن يستخدم المزاح عندما يكون مناسباً , إن المزاح يعد سلاحاً قوياً كي تكسب حلفاء , خاصة عندما يظهر للآخر أنك لا تأخذ الأمور بجدية , وإنك لن تجعل الحياة صعبة أمام الآخرين , وأثناء مناقشة طريقة جديدة أو مبادرة على المدير ـ القائد ـ أن لا يخاف من استخدام المزاح الذي يناسب شخصيته ورسالته وبيئة عمله لعرض نقاطه .
- على المدير ـ القائد ـ أن لا يطلب مباشرة التأييد إذا بدت كأنها فرصة طيبة لبلورة الموقف , وعليه أن يراقب اللغة الجسدية لزملائه وتركيز الانتباه , فإذا بدا عليهم علامات عدم الارتياح يجب عليه أن ينسحب وأن يستخلص المعلومات والمقترحات الخاصة بخطته بدلاً من أن يطلب مباشرة مساندتهم ومساعدتهم.

(فن ومهارة التعامل مع الناس , ص193 - 196) , وهناك شواهد كثيرة في سيرة الرسول ﷺ على هذا منها ما ذكره ابن القيم (1412هـ):

> " فإنه لما نزل عليه{يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ, قُمْ فَأَنْذِرْ} (المدثر1-2) , شمر عن ساق الدعوة وقام في ذات الله أتم قيام ودعا إلى الله ليلا ونهارا وسرا وجهارا ولما نزل عليه { فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ

وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ} (الحجر:94)
فصدع بأمر الله لا تأخذه فيه لومة لائم فدعا إلى الله الصغير والكبير والحر والعبد والذكر والأنثى والأحمر والأسود والجن والإنس ... " (زاد المعاد, ج 3 , ص 31) .

فبادر رسول الله ﷺ وصدع بالدعوة إلى الإسلام في قريش والعرب ففاجأهم بما لم يألفوه متحملاً مسؤولية ما سيكون من لقاء هذا الأمر والذي ظهر في معاداته ومقاومته وإيذاءه , ثم نزل قوله تعالى : ﴿ وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ (الشعراء:214) , فجمع رسول الله ﷺ من حوله من أهل قرابته وعشيرته فقال : " يا بني كعب بن لؤي أنقذوا أنفسكم من النار , يا بني مرة بن كعب : أنقذوا أنفسكم من النار , يا بني عبد شمس : أنقذوا أنفسكم من النار , يا بني عبد مناف : أنقذوا أنفسكم من النار , يا بني عبد المطلب : أنقذوا أنفسكم من النار , يا فاطمة : أنقذي نفسك من النار فإني لا أملك لكم من الله شيئاً غير أن لكم رحماً سأبلّها ببلاها " (النسائي , ك – الوصايا , رقم 3584) .

وفي هذا يرى الباحث إلماحاً إلى درجات المسؤولية التي تتعلق بكل مسلم عموماً وأصحاب الإدارة والقيادة خصوصاً , فأقل درجات المسؤولية هي مسؤولية الشخص عن نفسه , والدرجة التي تليها مسؤولية الإنسان عن أهله ومن حوله من ذوي قرابته, وتوجيهاً إلى القيام بحق هذه المسؤولية خصص الله الأهل والأقارب بضرورة الإنذار بعد أمر الجهر بالدعوة بعموم التبليغ , أما الدرجة الثالثة , فهي مسؤولية العالم عن حيه

أو بلدتــه , ومــسؤولية الحــاكم عــن دولتــه وقومــه , ومــسؤولية المدير – القائد – عن مؤسسته ومن يدير .

فكان رسول الله ﷺ يتحمل المسؤولية تجاه نفسه بوصفه مكلفاً , وكان يتحمل المسؤولية تجاه أسرته وأهله بوصفه رب أسرة وذا صلة وقربى , ثم كان يتحمل المسؤولية تجاه الناس كلهم بوصفه نبياً ورسولاً مرسلاً من الله جل وعز .

ويرى الباحث أنه يشترك مع النبي ﷺ في الأولى كل مكلف , وفي الثانية كل صاحب أسرة , وفي الثالثة كل عالم وحاكم ومدير وقائد .

4. التحكم بالمشاعر

هي قدرة المدير - القائد - على تخفيف المشاعر السلبية وآثارها السلبية , وعلى توليد المشاعر الإيجابية (العيتي , 2005م ,ص 15) .

المشاعر تلعب دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال أي مؤسسة , وإن المدير - القائد - هو الشخص المسؤول عن طبيعة المشاعر السائدة فيها .

فالمدير - القائد - الذكي عاطفياً هو الذي يستطيع السيطرة على تعبيره الانفعالي - التعاطفي - الظاهري العفوي المستقل عن حالته وإرادته , صحيح أن المدير - القائد - يحاول أن يعيش بعمق المشاعر والأحاسيس التي يثيرها فيه العالم الخارجي - أحداث محيطة - ولكنه لا يدع العالم الخارجي يرى شيئاً من ذلك أو بالأحرى يدعه يرى ما يريد التعبير عنه عمداً , مما يريد أن يُبَلّغ

بواسطته رسالةً ما فالتعبير عن المشاعر ينبغي أن يتحول إلى أداة تواصل واعية (بدير, 2002م ,ص28) , ويرى العيتي (2004م): إن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في شخصية أي قائد(الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة , ص14) .

فالذكاء العاطفي يعتمد على العلاقة بين التفكير والمشاعر , فالأفكار السلبية تؤدي إلى مشاعر سلبية ، والأفكار الإيجابية تؤدي إلى مشاعر إيجابية , فالمدير ـ القائد ـ المؤمن ينظر إلى الأمور بإيجابية , موقناً أن الله هو خالق هذا الكون وأن كل ما يجري فيه إنما يجري بتقدير من الله تعالى :

﴿إِنَّمَا قَوْلُنَا لِشَيْءٍ إِذَا أَرَدْنَاهُ أَنْ نَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (النحل:40)

فإذا وقع للمدير ـ القائد ـ مكروه لا يسخط ولا يندب حظه , ولا يشعر بالحرة والأسى وهذا السلوك العظيم يظهر جلياً في حياة القائد العظيم محمد ﷺ في قصته عند خروجه من مكة مع رفيقه أبو بكر رضي الله عنه ذكر ابن القيم (1412هـ) :

> " ...فلما رأى المشركون أصحاب رسول الله قد تجهزوا وخرجوا وحملوا وساقوا الذراري والأطفال والأموال إلى الأوس والخزرج وعرفوا أن الدار دار منعة وأن القوم أهل حلقة وشوكة وبأس فخافوا خروج رسول الله إليهم ولحوقه بهم فيشتد عليهم أمره فاجتمعوا في دار الندوة ولم يتخلف أحد من أهل الرأي والحجا منهم ليتشاوروا في أمره وحضرهم وليهم وشيخهم إبليس في صورة شيخ كبير من أهل نجد مشتمل الصماء في كسائه فتذاكروا أمر رسول الله فأشار كل أحد منهم برأي والشيخ يرده ولا يرضاه إلى أن قال أبو جهل قد

فرق لي فيه رأي ما أراكم قد وقعتم عليه قالوا ما هو قال أرى أن نأخذ من كل قبيلة من قريش غلاما نهدا جلدا ثم نعطيه سيفا صارما فيضربونه ضربة رجل واحد فيتفرق دمه في القبائل فلا تدري بنو عبد مناف بعد ذلك كيف تصنع ولا يمكنها معاداة القبائل كلها ونسوق إليهم ديته قال الشيخ لله در الفتى هذا والله الرأي قال فتفرقوا على ذلك واجتمعوا عليه فجاءه جبريل بالوحي من عند ربه تبارك وتعالى فأخبره بذلك وأمره أن لا ينام في مضجعه تلك الليلة وجاء رسول الله إلى أبي بكر نصف النهار في ساعة لم يكن يأتيه فيها متقنعا فقال له أخرج من عندك فقال إنما هم أهلك يا رسول الله فقال إن الله قد أذن لي في الخروج فقال أبو بكر الصحابة يا رسول الله فقال رسول الله نعم فقال أبو بكر فخذ بأبي وأمي إحدى راحلتي هاتين فقال رسول الله بالثمن وأمر عليا أن يبيت في مضجعه تلك الليلة واجتمع أولئك النفر من قريش يتطلعون من صير الباب ويرصدونه ويريدون بياته ويأتمرون أيهم يكون أشقاها فخرج رسول الله عليهم فأخذ حفنة من البطحاء فجعل يذره على رؤوسهم وهم لا يرونه وهو يتلو ﴿ وَجَعَلْنَا مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهِمْ سَدّاً وَمِنْ خَلْفِهِمْ سَدّاً فَأَغْشَيْنَاهُمْ فَهُمْ لا يُبْصِرُونَ﴾ (يّس:9)

ومضى رسول الله إلى بيت أبي بكر فخرجا من خوخة في دار أبي بكر ليلا وجاء رجل ورأى القوم ببابه فقال ما تنتظرون قالوا محمدا قال خبتم وخسرتم قد والله مر بكم وذر على رؤوسكم التراب قالوا والله ما أبصرناه وقاموا ينفضون التراب عن رؤوسهم وهم أبو جهل والحكم بن العاص وعقبة بن أبي معيط والنضر بن الحارث وأمية بن خلف وزمعة بن الأسود وطعيمة بن عدي وأبو لهب وأبي بن خلف ونبيه ومنبه ابنا الحجاج فلما أصبحوا قام علي عن الفراش فسألوه عن رسول الله فقال لا علم لي به ثم مضى رسول الله وأبو بكر إلى غار ثور

فـدخلاه وضـرب العنكبـوت علـى بابـه وكانـا قـد استأجرا عبدالله بن أريقط الليثي وكان هاديا ماهرا بالطريق وكان على دين قومه من قريش وأمناه على ذلك وسلما إليه راحلتيهما وواعداه غار ثور بعد ثلاث وجدت قريش في طلبهما وأخذوا معهم القافة حتـى انتهـوا إلـى بـاب الغـار فوقفـوا عليـه ففـي الصحيحين أن أبا بكر قال يا رسول الله لو أن أحدهم نظر إلى ما تحت قدميه لأبصرنا فقال يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما لا تحزن فإن الله معنا وكان النبي وأبو بكر يسمعان كلامهم فوق رؤوسهما ولكن الله سبحانه عمى عليهم أمرهما ..."(زاد المعاد , ج 3 , ص 52) .

ويرى الباحث في هذا الموقف – مثلاً أعلى – في التحكم بالمشاعر حينما أستبد الخوف بقلب أبي بكر رضي الله عنه حينما تحلق المشركون حول الغار الذي يختبئ فيه رسول الله ﷺ بحيث لو نظر أحدهم عند قدمه لأبصرهما , فكان القائد العظيم محمد ﷺ قادراً على تخفيف هذه المشاعر السلبية لدى أبي بكر رضي الله عنه وآثارها السلبية عليه من الجزع والخوف , وتوليده ﷺ مشاعر إيجابية بتطمينه ﷺ له قائلاً " يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما لا تحزن فإن الله معنا " .

فالقدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في شخصية المدير ـ القائد ـ فالأفكار الصائبة والإستراتيجيات الدقيقة لا قيمة لها إذا أخفق المدير ـ القائد ـ في تحريك مشاعر العاملين معه نحو الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تطبيق هذه الإستراتيجيات .

إن القادة الحقيقيين هم أولئك الذين يحركون العاملين معهم في الاتجاه الذي يريدونه , فلا يكفي كونهم أصحاب رؤية واضحة واستراتيجيات صائبة لجعلهم قادة ناجحين , إن ما يجعلهم قادة هو قدرتهم على التحكم في مشاعر الآخرين.

ومن هنا تأتي أهمية الذكاء العاطفي في صنع المدير ـ القائد ـ الناجح , فالذكاء العاطفي يعني أن يكون المدير ـ القائد ـ ذكياً في تعامله مع العواطف , سواء أكانت عواطفه أم عواطف الآخرين .

لذلك يرى العيتي (2004م) :أن الذكاء العاطفي إذا كان يلعب دوراً بنسبة 70% في تحقيق النجاح بشكل عام , فإنه يلعب دوراً بنسبة 90% في تحقيق النجاح في المهام القيادية (الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة , ص16) .

5. الثقة بالنفس

هي إيمان المدير – القائد – بقدرته على مواجهة التحديات , وأن يعيش الحياة التي اختارها (العيتي , 2005م , ص 15) .

ويعرفها حسين (2003م) بأنها السيطرة على الجسد والتعامل معه والتمكن من التصرف , والتعامل مع العالم المحيط وأن يشعر بأنه على الأرجح سينجح فيما يعهد إليه به (تربويات المخ البشري , ص 386).

وتعد الثقة من أكثر القيم اللامحسوسة , فهي لا تمتلك شكلاً محدداً أو جوهراً محسوساً , إلا أنها تتمحور حول أفعالنا كلها ,

وحضورها وغيابها , مع ذلك تتحكم بسلوكنا كما لو أنها قوة محسوسة, إن الاعتقاد الذي مفاده أننا نحيا في عالم قابل للتنبؤ يشكل اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التعاون , والأساس لأفعالنا وخططنا, هل ستصل بسلامة ! أو ترسل رسالة ! أو تسعد العاملين معك بأمر ما! أو تؤدي عملاً ما !

إن العيش دون وجود نسبة ولو ضئيلة من الثقة سيكون مجرد سلسة لا متناهية من المخاوف والقلق وعدم الكفاءة في أداء أي شئ , الذي سيؤدي بنا إلى عمل لا شئ في النهاية.

ولن يستطيع سواء من يمتلك ثقة عالية بنفسه وبالطرف الآخر أن يحقق الفهم الصحيح والناجح لمفهوم الثقة المتبادلة في الأعمال الإدارية , وكذلك يقول سنبيرغ (1998م) : لتثق بالآخرين عليك أن تثق بنفسك أولاً (الإدارة بضمير , ص 404).

وتتضح الثقة في المؤسسة من خلال الأسلوب الإداري المتبع فيها , ومن الجمع بين وجهات النظر المتباينة بروح الثقة المتبادلة بين الأطراف, والنظر إلى أحادية الرأي على أنها وحدة وإلى التماثل الكامل على أنه حالة إيجابية يدفع بالناس المضطربين إلى إحاطة أنفسهم بأولئك الذين يفكرون بشكل نمطي متماثل خالٍ من الإبداع , أما أولئك الواثقون من أنفسهم , وهم الناجحون على الدوام , يدركون تماماً أن قوة علاقاتهم مع الآخرين مستمدة من الاختلاف والتشابه في نفس الوقت , ولا يقومون هؤلاء بتقدير الأشخاص أصحاب الرأي الآخر وحسب , بل يسعون للحصول على أمثالهم والتعاون معهم .

ومن المهم أن يحدد المدير – القائد – الذكي عاطفياً , إذا ما كان الناس الذين يعمل معهم يؤمنون بأنفسهم إلى الحد الذي يعترفون فيه بهفواتهم وأخطائهم وعليه أن يسأل نفسه , هل يكونون على صواب دائماً ؟ هل يستمعون إلى اقتراحات الآخرين ؟ هل يخشون الاعتراف بأخطائهم ؟ وإذا تسببوا في إحداث مشكلة ما هل يقومون بالبحث عن السبل لحل هذه المشكلة , أم يقومون بتوجيه اللوم إلى الآخرين ؟

ذكر ابن القيم (1412هـ) : " فلما نقضت الصحيفة وافق موت أبي طالب وموت خديجة وبينهما يسير فاشتد البلاء على رسول الله من سفهاء قومه وتجرؤوا عليه فكاشفوه بالأذى فخرج رسول الله إلى الطائف رجاء أن يؤووه وينصروه على قومه ويمنعوه منهم ودعاهم إلى الله عز وجل فلم ير من يؤوي ولم ير ناصرا وآذوه مع ذلك اشد الأذى ونالوا منه ما لم ينله قومه وكان معه زيد بن حارثه مولاه فأقام بينهم عشرة أيام لا يدع أحدا من أشرافهم إلا جاءه وكلمه فقالوا اخرج من بلدنا وأغروا به سفهاءهم فوقفوا له سماطين وجعلوا يرمونه بالحجارة حتى دميت قدماه وزيد بن حارثة يقيه بنفسه حتى أصابه شجاج في رأسه فانصرف راجعا من الطائف إلى مكة محزونا وفي مرجعه ذلك دعا بالدعاء المشهور دعاء الطائف اللهم إليك أشكو ضعف قوتي وقلة حيلتي وهواني على الناس يا أرحم الراحمين أنت رب المستضعفين وأنت ربي إلى من تكلني إلى بعيد يتجهمني أو إلى عدو ملكته أمري إن لم يكن بك غضب علي فلا أبالي , غير أن عافيتك هي أوسع لي, أعوذ بنور وجهك الذي أشرفت له الظلمات وصلح عليه أمر الدنيا والآخرة أن يحل علي غضبك أو أن ينزل بي سخطك لك

العتبى حتى ترضى ولا حول ولاقوة إلا بك فأرسل ربه تبارك وتعالى إليه ملك الجبال يستأمره أن يطبق الأخشبين على أهل مكة وهما جبلاها اللذان هي بينهما فقال لا بل استأني بهم لعل الله يخرج من أصلابهم من يعبده لا يشرك به شيئا فلما نزل بنخلة مرجعه قام يصلي من الليل فصرف إليه نفر من الجن فاستمعوا قراءته ولم يشعر بهم رسول الله حتى نزل عليه { وَإِذْ صَرَفْنَا إِلَيْكَ نَفَراً مِنَ الْجِنِّ يَسْتَمِعُونَ الْقُرْآنَ فَلَمَّا حَضَرُوهُ قَالُوا أَنْصِتُوا فَلَمَّا قُضِيَ وَلَّوْا إِلَى قَوْمِهِمْ مُنْذِرِينَ ...) (الاحقاف:29)
وأقام بنخلة أياما فقال له زيد بن حارثة كيف تدخل عليهم وقد أخرجوك يعني قريشا فقال يا زيد إن الله جاعل لما ترى فرجا ومخرجا وأن الله ناصر دينه ومظهر نبيه... (زاد المعاد , ج 3 , ص 31) .

فعلى المدير – القائد – أن يسير في مساحة كبيرة من الثقة بالله أولاً , وبنفسه كمدير وقائد للمؤسسة , معتمداً على الله في اتخاذ قراراته , عاملاً بالأسباب يحذوه قوله تعالى :﴿ قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلانَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة:51) ,لأن انعدام الثقة يتسبب في تأخير العمل وفشل القيادة , ولذلك وصفتها غوردن شيا (سنبيرغ , 1998م , ص 385): " على أنها العنصر المعجزة في حياة المؤسسات , وهي كزيت المحرك الذي يقلل من الاحتكاك , والصمغ الذي يلصق الأجزاء المختلفة , والعامل المساعد الذي يزيد من سرعة التفاعلات , وليس هناك بديل , كالتهديد أو الوعود , للثقة في أداء الأعمال بالشكل الأمثل " .

6. التصميم

هو قدرة المدير – القائد –على بذل جهد مستمر للوصول إلى أهدافه(العيتي , 2005م , ص 15) .

ويرى حسين (2003م) أن التصميم هو: الرغبة والقدرة على أن يكون المدير – القائد – مؤثراً , وعلى أن يفعل ذلك بأدب وإصرار وهذه القدرة ترتبط بالشعور بالكفاءة والفعالية (تربويات المخ البشري, ص 386) .

النجاح مطلب عظيم يتمناه أصحاب النفوس الكبيرة التي تتوق إلى المعالي , والتصميم هو الوقود المحفز للوصول إلى هذا النجاح , فبدون هذا الوقود – بعد توفيق الله جل وعز – لن يتم هذا النجاح .

والغالب من الناس يتصور في نفسه قصوراً مُتَوهماً , وكأن أصحاب الإنجازات ليسوا من البشر , فإذا أسندت إليه مسؤولية ما , نظر لمن حوله من المتفوقين والمتميزين ممن سبقوه في تحمل المسؤوليات , قلل من نفسه واتهم ذاته بعدم القدرة على مقارعة هؤلاء, واستمر على ما هو عليه ! في مكانه إن لم يكن يتراجع .

الضعف الذي يعتري بعضنا يكمن في قصره لإمكاناته وقدراته في معين واحد وكأنه لا يجيد غيره ولا يعرف سواه , وبذلك تضعف همته وإرادته إلى التطلع إلى غير ذلك .

هناك تخصصات ومهارات ومعارف وإبداعات تحتاج منا فقط– بعد توفيق الله جل وعز – إلى إرادة قوية وتصميم صادق ثم ستتحول إلى أرض الواقع بعد أن كانت مجرد أمان ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : " في مبدأ الهجرة التي فرق الله فيها بين أوليائه وأعدائه وجعلها مبدأ لإعزاز دينه ونصر عبده ورسوله ,قال الواقدي:حدثني محمد بن صالح عن عاصم بن عمر بن قتادة ويزيد بن رومان وغيرهما قالوا: أقام رسول الله بمكة ثلاث سنين من أول نبوته مستخفيا ثم أعلن في الرابعة فدعا الناس إلى الإسلام عشر سنين يوافي الموسم كل عام يتبع الحاج في منازلهم وفي المواسم بعكاظ ومجنة وذي المجاز يدعوهم إلى أن يمنعوه حتى يبلغ رسالات ربه ولهم الجنة فلا يجد أحدا ينصره ولا يجيبه حتى إنه ليسأل عن القبائل ومنازلها قبيلة قبيلة ويقول: يا أيها الناس قولوا: لا إله إلا الله تفلحوا وتملكوا بها العرب وتذل لكم بها العجم فإذا آمنتم كنتم ملوكا في الجنة وأبو لهب وراءه يقول: لا تطيعوه فإنه صابىء كذاب فيردون على رسول الله اقبح الرد ويؤذونه ويقولون: أسرتك وعشيرتك أعلم بك حيث لم يتبعوك وهو يدعوهم إلى الله ويقول: اللهم لو شئت لم يكونوا هكذا قال: وكان ممن يسمى لنا من القبائل الذين أتاهم رسول الله ودعاهم وعرض نفسه عليهم بنو عامر بن صعصعة ومحارب بن حصفة وفزارة وغسان ومرة وحنيفة وسليم وعبس وبنو النضر وبنو البكاء وكندة وكلب والحارث بن كعب وعذرة والحضارمة فلم يستجب منهم أحد وكان مما صنع الله لرسوله أن الأوس والخزرج كانوا يسمعون من حلفائهم من يهود المدينة أن نبيا من الأنبياء مبعوث في هذا الزمان سيخرج فنتبعه ونقتلكم معه قتل عاد وإرم وكانت الأنصار يحجون البيت كما كانت العرب تحجه دون اليهود فلما رأى الأنصار رسول الله يدعو الناس إلى الله عز وجل وتأملوا أحواله قال بعضهم لبعض : تعلمون والله يا قوم أن هذا الذي توعدكم به يهود فلا يسبقنكم إليه وكان سويد بن الصامت من الأوس قد قدم مكة فدعاه رسول الله فلم

يبعد ولم يجب حتى قدم أنس بن رافع أبو الحيسر في فتية من قومه من بني عبد الأشهل يطلبون الحلف فدعاهم رسول الله إلى الإسلام فقال إياس بن معاذ وكان شابا حدثا : يا قوم هذا والله خير مما جئنا له فضربه أبو الحيسر وانتهره فسكت ثم لم يتم لهم الحلف فانصرفوا إلى المدينة ثم إن رسول الله لقي عند العقبة في الموسم ستة نفر من الأنصار كلهم من الخزرج وهم أبو أمامة أسعد بن زرارة وعوف بن الحارث ورافع بن مالك وقطبة بن عامر وعقبة بن عامر وجابر بن عبدالله بن رئاب فدعاهم رسول الله إلى الإسلام فأسلموا ثم رجعوا إلى المدينة فدعوهم إلى الإسلام ففشا الإسلام فيها حتى لم يبق دار إلا وقد دخلها الإسلام ... "(زاد المعاد , ج 3, ص 43- 45) .

يرى الباحث كيف بدأ التحول في طبيعة ما كان يلاقيه النبي ﷺ طوال سنوات عدة , لقد أينع الصبر والتصميم , وبدأ الجهد يثمر , إحدى عشرة سنة والرسول ﷺ – بأبي هو وأمي – يعاني من حياة لا راحة فيها ولا استقرار , تتربص قريش في كل دقيقة منها بقتله , وتصب عليه ألواناً من المحن والشدائد , فلا ينقص ذلك شيئاً من عزيمته , ولا يضعف شيئاً من قوته وتصميمه .

إحدى عشرة سنة , والرسول ﷺ يعاني من غربة هائلة مظلمة بين قومه وجيرانه وكافة الجماعات والقبائل المحيطة به , فلا ييأس ولا يضجر ولا يؤثر ذلك على شئ من أنسه بربه جل وعز .

إحدى عشرة سنة من الصبر المتواصل في سبيل الله وحده , هي الثمن والطريق إلى نشأة جيل إسلامي زاخر عظيم ينتشر في

مشارق الأرض ومغاربها , تتساقط أمامه قوة الروم وتتهاوى بين يديه عظمة فارس , وتذوب من حوله قيم النظم والحضارات .

لكل مدير – قائد – أهداف , وهذه الأهداف ستبقى أمنيات وأحلام أو – حبر على ورق – إن لم يكن لديه تصميم و إرادة قوية تجعله صامداً أمام العقبات , ويرى الباحث أن هناك وسائل معينة على زيادة تصميم المدير – القائد – منها:

أولاً : الإيمان بالله – جل وعز – الإيمان بأسمائه وصفاته وقضائه وقدره والتوكل عليه وحسن الظن به والثقة بالله – جل وعز – فلا بد للمدير – القائد – أن يتوكل على الله ويفوض أمره إليه مع العمل (أعقلها وتوكل).

ثانياً : التربية التي تدرب الشخص على مقاومة الأهواء والشهوات , فالمدير – القائد – قد يفشل في المرة الأولى ومن أول مواجهة قد ينهار , ولكنه بالتربية يصمد في المرة التي بعدها , نعم لا يستطيع الصمود إلى النهاية أو لا يصمد إلى النهاية ويسقط , لكن مع النصيحة والمتابعة والتوجيه وشد الأزر والجو الطيب يقوى لديه التصميم الذي سيساعده – بعد توفيق الله جل وعز – في الوقوف أمام جيوش العقبات والمصائب .

ثالثاً : من الوسائل المساعدة في تقوية التصميم – في نظر الباحث – تحديث المدير – القائد – نفسه بالشئ , أي أن يحدث المدير – القائد – نفسه بالشئ المراد تحقيقه باستمرار وأن يتذكره بينه وبين نفسه وليتأمل حديث رسول الله ﷺ { من مات ولم يغزو ولم يحدث نفسه بالغزو مات

على شعبة من نفاق } (سنن أبي داود , ك – الجهاد , رقم 2141) ؛ فحديث النفس بالشئ يحفزها ويزيد من تصميمها لتحقيقه ولو بعد حين.

رابعاً : ومن الأمور المهمة أيضاً عدم التردد والتحير والتلكؤ إذا ظهر للمدير – القائد – رجحان الأمر المقدم عليه فعليه الإقدام والإسراع يقول الله جل وعز : ﴿ يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ لا يَحْزُنْكَ الَّذِينَ يُسَارِعُونَ فِي الْكُفْرِ مِنَ الَّذِينَ قَالُوا آمَنَّا بِأَفْوَاهِهِمْ وَلَمْ تُؤْمِنْ قُلُوبُهُمْ وَمِنَ الَّذِينَ هَادُوا سَمَّاعُونَ لِلْكَذِبِ سَمَّاعُونَ لِقَوْمٍ آخَرِينَ لَمْ يَأْتُوكَ يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ مِنْ بَعْدِ مَوَاضِعِهِ يَقُولُونَ إِنْ أُوتِيتُمْ هَذَا فَخُذُوهُ وَإِنْ لَمْ تُؤْتَوْهُ فَاحْذَرُوا وَمَنْ يُرِدِ اللَّهُ فِتْنَتَهُ فَلَنْ تَمْلِكَ لَهُ مِنَ اللَّهِ شَيْئاً أُولَئِكَ الَّذِينَ لَمْ يُرِدِ اللَّهُ أَنْ يُطَهِّرَ قُلُوبَهُمْ لَهُمْ فِي الدُّنْيَا خِزْيٌ وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ (المائدة:41)

وقوله ﷺ { ...ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يقاتل } (البخاري , ك – تفسير القرآن , رقم 4127) , وقوله جل وعز : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران:159) , وفي هذا إشارة للمديرين – القادة – في مسألة رد التحير والاضطراب والتردد ونبذ كثرة الكلام والإقدام على الأمر بالحزم والعزم .

فالتصميم يستلزم الجدية في العمل وعدم التواني والكسل , لا تسويف ولا تأخير فكان ﷺ يتعوذ بالله من العجز والكسل يقول ﷺ :

{ اللهم إني أعوذ بك من العجز والكسل والجبن والهرم وأعوذ بك من فتنة المحيا والممات

وأعوذ بك من عذاب القبر } (البخاري , ك- السير والجهاد , رقم 2611) ,

فليكن هذا شعار كل مدير وقائد داخل مؤسسته وخارجها .

7. الإبداع

هو قدرة المدير - القائد - على الخروج بأفكار قوية , والعثور على حلول بديلة , وإيجاد طرق جديدة وفعالة للقيام بالأعمال (العيتي ,2005م , ص 15) .

إن الإدارة غير المبدعة هي الطريق الأكبر للفشل , والتفكير المبدع الذي يقود للابتكار يهدف للقضاء على خطر ضعف الخيال الذي يحكم الناس.

إذاً , لماذا يجب أن يكون المدير - القائد - مبدعاً ؟ لأن الإبداع يحقق الذات .

ما فائدة تحقيق الذات ؟ تجعل الشخص سعيداً , ما هي السعادة ؟ أن تكون بخير , ماذا يعني أن تكون بخير ؟ 000الخ من الأسئلة .

وتذكر السرور (2002م) :أنه تحت عنوان الإبداع في تحقيق الذات , درس ماسلو فئة من الناس ليؤكد أنه لا يشترط العبقرية والموهبة والصحة والإنتاجية للإبداع , وإنما الشرط الأساسي ليكون الإنسان مبدعاً هو أن يكون قادراً على تحقيق ذاته(مقدمة في الإبداع ,ص 92).

عادةً ما يُكَلف المدير - القائد - بمهام غامضة تتطلب منه ومن أعضاء الفريق قدح زناد فكرهم لتحقيق الهدف المنشود .

ولكن ما الذي ينبغي أن تتكون منه بالضبط عملية قدح زناد الفكر هذه , وكيف يمكن الشروع فيها .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : أنه لما أسلم أبو سفيان قبل فتح مكة " قال العباس: يا رسول الله إن أبا سفيان رجل يحب الفخر فاجعل له شيئا قال: نعم من دخل دار أبي سفيان فهو آمن ومن أغلق عليه بابه فهو آمن ومن دخل المسجد الحرام فهو آمن وأمرالعباس أن يحبس أبا سفيان بمضيق الوادي عند خطم الجبل حتى تمر به جنود الله فيراها ففعل فمرت القبائل على راياتها كلما مرت به قبيلة قال يا: عباس من هذه فأقول: سليم قال فيقول: مالي ولسيلم ثم تمر به القبيلة فيقول: يا عباس من هؤلاء فأقول: مزينة فيقول: مالي ولمزينة حتى نفذت القبائل ما تمر به قبيلة إلا سألني عنها فإذا أخبرته بهم قال: مالي ولبني فلان حتى مر به رسول الله في كتيبته الخضراء فيها المهاجرون والأنصار لا يرى منهم إلا الحدق من الحديد قال سبحان الله يا عباس من هؤلاء قال قلت: هذا رسول الله في المهاجرين والأنصار قال: ما لأحد بهؤلاء قبل ولا طاقة ثم قال: والله يا أبا الفضل لقد أصبح ملك ابن أخيك اليوم عظيما قال قلت: يا أبا سفيان إنها النبوة قال: فنعم إذاً قال قلت: النجاء إلى قومك وكانت راية الأنصار مع سعد بن عبادة فلما مر بأبي سفيان قال له: اليوم يوم الملحمة اليوم تستحل الحرمة اليوم أذل الله قريشا, فلما حاذى رسول الله أبا سفيان قال:يا رسول الله ألم تسمع ما قال سعد قال: وما قال فقال: كذا وكذا فقال: عثمان وعبدالرحمن بن عوف يا رسول الله ما نأمن أن يكون له في قريش صولة فقال رسول الله: بل اليوم يوم تعظم فيه الكعبة اليوم يوم أعز الله فيه قريشا ثم أرسل رسول الله إلى سعد فنزع منه اللواء ودفعه إلى قيس ابنه ورأى أن اللواء لم يخرج عن سعد إذ صار إلى ابنه قال أبو عمر :وروي أن النبي

لما نزع منه الراية دفعها إلى الزبير ومضى أبو سفيان حتى إذا جاء قريشا صرخ بأعلى صوته يا معشر قريش هذا محمد قد جاءكم فيما لا قبل لكم به فمن دخل دار أبي سفيان فهو آمن فقامت إليه هند بنت عتبة فأخذت بشاربه فقالت: اقتلوا الحميت الدسم الأحمش الساقين قبح من طليعة قوم قال ويلكم لا تغرنكم هذه من أنفسكم فإنه قد جاءكم ما لا قبل لكم به من دخل دار أبي سفيان فهو آمن ومن دخل المسجد فهو آمن قالوا: قاتلك الله وما تغني عنا دارك قال: ومن أغلق عليه بابه فهو آمن ومن دخل المسجد فهو آمن فتفرق الناس إلى دورهم وإلى المسجد ..." (زاد المعاد , ج 3 , ص 402- 403)

يرى الباحث من موقف الرسول ﷺ من أبي سفيان إبداع إداري بالغ بإعطاء الأمان لمن دخل داره , فكان في ذلك تأليف لقلبه على الإسلام وتثبيته عليه , ريثما يستقر جذور الإيمان في قلبه ويغدو إسلامه قوياً صلداً لا تزعزعه الأعاصير .

كما كان من حكمة رسول الله ﷺ وإبداعه القيادي بعد أن أعلن أبو سفيان إسلامه أن أمر العباس أن يقف به عند مضيق الوادي , الذي ستمر فيه جنود الله جل وعز , حتى يبصر بعينيه كيف أصبحت قوة الإسلام , وإلام انقلبت حال أولئك الذين هاجروا من مكة قلة مشتتين مستضعفين ؟! وحتى تكون هذه العبرة البالغة أول مثبت لدينه ومؤكد لعقيدته , وأخذ أبو سفيان يتأمل الكتائب التي تمر , واحدة إثر الأخرى , وهو في دهشة وذهول مما يرى ! مما جعله ينادي قريش عندما رجع إلى مكة محذراً لهم من لقاء

الرسولﷺ بأنه أتاهم بجنود لا قِبَل لهم بها , مما كان سبباً في فتح مكة سلماً دون قتال .

ومن أهم القواعد التي تساعد المدير ـ القائد ـ على تنمية الإبداع لدى أفراد مجتمعه من وجهة نظر الباحث هي : تجنب انتقاد الأفكار أو بيان عيوبها خلال مرحلة التفكير العميق ! فإذا قال المدير ـ القائد ـ أنه يتقبل أي رأي, ثم يأتي ويحقر مساهمة ما فإنه لن يحقق بالتالي الكثير .

وهناك شواهد كثيرة على هذا في سيرة الرسول ﷺ ومنها ما ذكره ابن القيم في غزوة بدر من قبوله ﷺ رأي الحباب ابن المنذر في تغيير مكان الجيش الذي نزل فيه الرسول ﷺ أول الأمر من دون تحقير أو تهميش (زاد المعاد , 1412هـ , ج 3 , ص 175).

8. الانسجام

هي قدرة المدير ـ القائد ـ على الاستمرار بالتعبير بصدق عن نفسه في جميع جوانب حياته وعلى جميع المستويات (العيتي , 2005م , ص 15) .

إن المدير ـ القائد ـ الذي يعيش في حالة صدق وانسجام بين مبادئه وسلوكه00 وبين أقواله وأفعاله 00يعيش في حالة

من الشعور الرائع بالسعادة والانتصار لا يماثله في الروعة أي شعور .

إن التناقض يربك المدير ـ القائد ـ ويؤثر على توازنه , ويهدد شخصيته , أما الصدق والانسجام فإنه يفجر طاقات المدير الدفينة ويوجه إمكانياته كلها باتجاه الأهداف والمبادئ التي يسعى من أجل تحقيقها .

إن الصدق والكذب لا يجتمعان أبداً , ولا يقصد بالكذب مجرد الكذب باللسان , أي أن يخبر الإنسان الآخرين بغير الحقيقة وهو يعلم ذلك , فربما يكون هذا أهون أنواع الكذب .

إن الكذب الذي يدمر شخصية المدير ـ القائد ـ وشخصية المؤسسة بل والأمة بأسرها هو التناقض الصارخ بين المبادئ والسلوك , بين الأقوال والأفعال , بين الظاهر والباطن .

والمدير الذي يتأفف من سوء أوضاع العاملين معه ثم لا يستعد لبذل أي جهد لإصلاح نفسه فضلاً عن إصلاح غيره يحتاج إلى أن يكون أكثر صدقاً مع ربه ومع نفسه ومع الناس .

يقول ﷺ :{ إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقاً ، وإن الكذب يهدي إلى الفجور ، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً } (البخاري , ك – الأدب , رقم 5629).

إن المؤسسة التي يسودها الصدق في علاقاتها الاجتماعية والإدارية تصبح أكثر قوة ونماء من غيرها التي ينتشر فيها الكذب والنفاق , والمؤسسات التي تكون أكثر صدقاً وانسجاماً مع مبادئها وقيمها ـ ولو كانت على باطل ـ ستحقق أهدافها أسرع وأفضل من تلك التي تكون أقل صدقاً وانسجاماً مع مبادئها وقيمها ـ ولو كانت على حق ـ هذا قانون إلهي , واليوم ما لم يصبح المدير ـ القائد ـ أكثر صدقاً مع ربه ومع نفسه والآخرين , فإن الخسائر ستتوالى لأن القوانين الإلهية لا تستثني أحداً .

إن المؤسسات التي يسود فيها الكذب والنفاق والرياء واللف والدوران هي التُربة المناسبة للمفسدين والمنافقين .

أما المؤسسات التي يسود فيها الصدق والصراحة والوضوح والإستقامة فإنها لاتتحمل وجود المفسدين والمنافقين .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : في عرضه لغزوة تبوك " لما دخل رسول الله المدينة بدأ بالمسجد فصلى فيه ركعتين ثم جلس للناس فجاءه المخلفون فطفقوا يعتذرون إليه ويحلفون له وكانوا بضعة وثمانين رجلا فقبل منهم رسول الله علانيتهم وبايعهم واستغفر لهم ووكل سرائرهم إلى الله وجاءه كعب بن مالك فلما سلم عليه تبسم تَبَسُم المغضب ثم قال له: تعال قال: فجئت أمشي حتى جلست بين يديه فقال لي: ما خلفك ألم تكن قد ابتعت ظهرك فقلت: بلى إني والله لو جلست عند غيرك من أهل الدنيا لرأيت أن أخرج من سخطه بعذر ولقد أعطيت جدلا ولكني والله لقد علمت إن حدثتك اليوم حديث كذب ترضى به علي ليوشكن الله أن يسخطك علي ولئن حدثتك حديث صدق تجد علي فيه إني لأرجو فيه عفو الله

عنى والله ما كان لي من عذر والله ما كنت قط أقوى ولا أيسر مني حين تخلفت عنك فقال رسول الله: أما هذا فقد صدق فقم حتى يقضي الله فيك..."(زاد المعاد , ج 3 ,ص 552) .

يجد الباحث في هذه القصة الانسجام التام في الفرق بين سياسته ﷺ مع المنافقين وسياسته مع أصحابه المؤمنين الصادقين , لقد تخلف كثير من المنافقين عن هذه الغزوة و جاؤوا يعتذرون له ﷺ بشتى الأعذار المختلفة , مع ذلك فقد صفح عنهم وقبل علانيتهم ووكل سرائرهم إلى الله جل وعز .

وتخلف عدد يسير من المؤمنين من غير ريبة ولا نفاق , ثم جاؤوا إليه ﷺ لا يصطنعون عذراً و لا كذباً , يسألونه العفو والصفح , ومع ذلك فقد عاقبهم ولم يصفح عنهم حتى نزل فيهم قرآناً يتلى , ويلاحظ قسوة العقوبة التي أنزلها الرسول ﷺ بهم ! فلماذا ؟

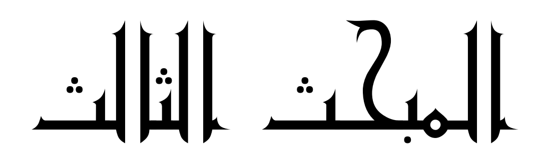
النبي ﷺ عامل الجميع بانسجام تام المنافقين والمؤمنين , فالمنافقون جاءوا بأعذارهم فقبل منهم ما قالوا وأخذهم على ظاهر أمرهم حتى وإن كذبوا .

أما المؤمنين فقد قالوا لا عذر لنا واعترفوا بتقصيرهم فعاملهم بظاهر أمرهم أيضاً ولذلك وكل أمرهم إلى الله ليقضي فيهم .

فقد أعطى ﷺ كل فئة ما يناسب ظواهرهم ووكل سرائر الجميع إلى الله فجاء الرد الإلهي يحمل أمرين :

- فضح المنافقين وتجلية حقيقتهم .
- التوبة على الثلاثة المؤمنين لالتزامهم بالصدق ظاهراً وباطناً .

فعلى المدير - القائد – التعامل مع جميع أفراد مؤسسته بانسجام تـام , ولا يتـأتى لـه ذلـك إلا مـن خـلال الاعتمـاد علـى ظـواهرهم دون سرائرهم , أو تأويلٍ لتصرفاتهم .



فهم الآخرين

1. إدراك مشاعر الآخرين

هي قدرة المدير ـ القائد ـ على معرفة ما يشعر به الآخرون من خلال كلماتهم ولغة أجسادهم (العيتي , 2005م , ص 15) .

لقد خلق الله جل وعز الإنسان بإبداع تام , وهيئه للتواصل مع البشر من حوله , ويلعب كل من الصوت , والكلمة دوراً مهماً وواضحاً في فن وعلم التفاعل الاجتماعي , ومع ذلك ينبغي على المدير ـ القائد ـ الذكي عاطفياً أن يعي أن النسبة الأكبر من تواصله

مع الآخرين تحدث عن طريق جسده , وقد أثبتت الدراسات أن نسبة 55% على الأقل من المعنى المقصود في أي عملية تواصل تتم من خلال السلوك البدني (بوزان ,قوة الذكاء الاجتماعي , 2005م , ص18) .

إن الجسد يخاطب الآخرين ـ دون كلام ـ مبيناً حالة الشخص إذا كان سعيداً أم حزيناً , معافى أم مريضاً , منبوذاً أو محبوباً , واثقاً أم مضطرباً متحمساً أم يشعر بالملل , مهتماً أم غير مبال , منفتحاً على الآخرين أم منغلقاً على نفسه وبالتالي فإن أجساد الآخرين تنقل نفس الأشياء وإذا كان المدير ـ القائد ـ على وعي بهذا الأمر فسوف يتمكن من فهم الآخرين ـ الأفراد العاملين معه ـ بصورة أكثر دقة وروعة وهكذا يقوي المدير ـ القائد ـ " ذكاءه العاطفي " .

يكمن سر " الذكاء العاطفي " في التآلف مع الآخرين وإشعارهم بالراحة , وجعلهم يشعرون بالسعادة والمقدرة على الاختلاط بسهولة ويسر مع جميع الفئات وفي معرفة المدير ـ القائد ـ لنفسه .

فإذا كان المدير ـ القائد ـ يشعر بالارتياح ؛ لأنه يبدو على سجيته , فسوف يحوز على الثقة بنفسه وسوف يعرف قيمته ومعاييره , وسوف تظهر هذه الثقة عن طريق لغة جسده وتنتقل بتأثير إيجابي على من حوله .

ويمكن للمدير ـ القائد ـ أن يستخدم الذكاء العاطفي لصالحه حتى وإن كان في موقف تكون فيه الثقة آخر ما يشعر به ! حتى إذا

كان واقفاً رابط الجأش يتواصل مع الآخرين عن طريق نظرات العيون فسوف يشيع جواً من الثقة على من حوله , بل والأفضل من ذلك أنه كلما تصرف بطريقة أكثر ثقة فسوف تزداد ثقته في نفسه , مع هذا عليه أن يعي أن الإشارة التي يرسلها أحياناً لا تكون على غرار ما يعتقد .

إذاً توحي لغة الجسد بحقيقة الأفكار والمشاعر رغماً عن الإنسان, وهكذا إذا أصبح المدير ـ القائد ـ ماهراً في قراءة لغة جسد الأفراد العاملين معه ؛ بأن يشعر بانزعاجهم أو مللهم أو حماسهم أو ضيقهم أو قلقهم ، فسوف يزيد من ذكاءه العاطفي تجاههم .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : " ...بلغ رسول الله خبر العير المقبلة من الشام لقريش صحبة أبي سفيان وهي العير التي خرجوا في طلبها لما خرجت من مكة وكانوا نحو أربعين رجلا وفيها أموال عظيمة لقريش فندب رسول الله الناس للخروج إليها وأمر من كان ظهره حاضرا بالنهوض ولم يحتفل لها احتفالا بليغا لأنه خرج مسرعا في ثلاثمائة وبضعة عشر رجلا ولم يكن معهم من الخيل إلا فرسان فرس للزبير بن العوام وفرس للمقداد بن الأسود الكندي وكان معهم سبعون بعيرا يعتقب الرجلان والثلاثة على البعير الواحد فكان رسول الله وعلي ومرثد بن أبي مرثد الغنوي يعتقبون بعيرا وزيد بن حارثه وابنه وكبشة موالي رسول الله يعتقبون بعيرا وأبو بكر وعمر وعبد الرحمن بن عوف يعتقبون بعيرا واستخلف على المدينة وعلى الصلاة ابن أم مكتوم فلما كان بالروحاء رد أبا لبابة بن عبد المنذر واستعمله على المدينة ودفع اللواء إلى مصعب بن عمير والراية الواحدة إلى علي بن أبي طالب والأخرى التي للأنصار إلى سعد بن معاذ وجعل

على الساقة قيس بن أبي صعصعة وسار فلما قرب من الصفراء بعث بسبس بن عمرو الجهني وعدي بن أبي الزغباء إلى بدر يتجسسان أخبار العير وأما أبو سفيان فإنه بلغه مخرج رسول الله وقصده إياه فاستأجر ضمضم بن عمرو الغفاري إلى مكة مستصرخا لقريش بالنفير إلى عيرهم ليمنعوه من محمد وأصحابه وبلغ الصريخ أهل مكة فنهضوا مسرعين وأوعبوا في الخروج فلم يتخلف من أشرافهم أحد سوى أبي لهب فإنه عوض عنه رجلا كان له عليه دين وحشدوا فيمن حولهم من قبائل العرب ولم يتخلف عنهم أحد من بطون قريش إلا بني عدي فلم يخرج معهم منهم أحد وخرجوا من ديارهم كما قال تعالى ﴿ وَلا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بَطَراً وَرِئَاءَ النَّاسِ وَيَصُدُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴾ (الأنفال:47)

وأقبلوا كما قال رسول الله بحدهم وحديدهم تحاده وتحاد رسوله وجاؤوا على حرد قادرين وعلى حمية وغضب وحنق على رسول الله وأصحابه لما يريدون من أخذ عيرهم وقتل من فيها وقد أصابوا بالأمس عمرو بن الحضرمي والعير التي كانت معه فجمعهم الله على غير ميعاد كما قال الله تعالى: ﴿ إِذْ أَنْتُمْ بِالْعُدْوَةِ الدُّنْيَا وَهُمْ بِالْعُدْوَةِ الْقُصْوَى وَالرَّكْبُ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَوْ تَوَاعَدْتُمْ لَاخْتَلَفْتُمْ فِي الْمِيعَادِ وَلَكِنْ لِيَقْضِيَ اللَّهُ أَمْراً كَانَ مَفْعُولاً لِيَهْلِكَ مَنْ هَلَكَ عَنْ بَيِّنَةٍ وَيَحْيَى مَنْ حَيَّ عَنْ بَيِّنَةٍ وَإِنَّ اللَّهَ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾(الأنفال:42)

ولما بلغ رسول الله خروج قريش استشار أصحابه فتكلم المهاجرون فأحسنوا ثم استشارهم ثانيا فتكلم المهاجرون فأحسنوا ثم استشارهم ثالثا ففهمت الأنصار أنه يعنيهم فبادر سعد بن معاذ فقال يا رسول الله كأنك تعرض بنا وكان إنما يعنيهم لأنهم بايعوه على أن يمنعوه من الأحمر والأسود في ديارهم فلما عزم على الخروج استشارهم ليعلم ما

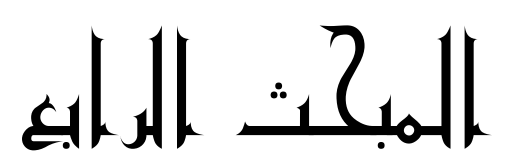
عندهم فقال لـه سعد لعلك تخشى أن تكون الأنصار ترى حقا عليها أن لا ينصروك إلا في ديارها وإني أقول عن الأنصار وأجيب عنهم فاظعن حيث شئت وصل حبل من شئت واقطع حبل من شئت وخذ من أموالنا ما شئت وأعطنا ما شئت وما أخذت منا كان أحب إلينا مما تركت وما أمرت فيه من أمر فأمرنا تبع لأمرك فوالله لئن سرت حتى تبلغ البرك من غمدان لنسيرن معك ووالله لئن استعرضت بنا هذا البحر خضناه معك وقال لـه المقداد لا نقول لك كما قال قوم موسى لموسى اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون ولكنا نقاتل عن يمينك وعن شمالك ومن بين يديك ومن خلفك فأشرق وجه رسول الله وسر بما سمع من أصحابه وقال سيروا وأبشروا فإن الله قد وعدني إحدى الطائفتين وإني قد رأيت مصارع القوم ..." (زاد المعاد , ج 3, ص 171-174) .

ويجد الباحث أن الرسول ﷺ لم يكتفِ بجواب المهاجرين , وظل ينظر في وجوه القوم , حتى إذا تكلم سعد بن معاذ , اطمأن وطابت نفسه عند ذلك , وذلك لأن النبي ﷺ إنما كان يريد أن يدرك مشاعر الأنصار أنفسهم في ذلك الأمر , هل سيتوقفون في آرائهم وأحكامهم عند حدود المعاهدة التي تمت بينهم وبينه ﷺ من حيث أنها معاهدة خاصة تستوجب الالتزام بها ! وعليه ليس من حقه أن يجبرهم على القتال معه والدفاع عنه , إلا في داخل المدينة كما تنص على ذلك المعاهدة , أم سيختارون المعاهدة الكبرى مع الله جل وعز ؟ وبالتالي يكون الله جل وعز الأمين فيهم على هذه المعاهدة ومن واجبهم أن يبذلوا حقوق هذه المعاهدة ويقوموا بمسئوليتها كاملة .

ومن ذلك يرى الباحث حرص النبي ﷺ على معرفة ما يشعر به الآخرون من خلال كلماتهم ولغة أجسادهم , فعن أبي مسعود ؓ قال أتى النبي ﷺ رجل فكلمه فجعل ترعد فرائصه فقال له هون عليك فإني لست بملك إنما أنا ابن امرأة تأكل القديد (ابن ماجه , ك- الأطعمة , رقم 3303) .

وللمدراء – القادة – أسوة حسنة في رسول الله ﷺ القائد الأعظم , من خلال حرصهم على إدراك مشاعر العاملين معهم وتحت إدارتهم ومعرفة ما يشعرون به تجاه عملهم وإدارتهم ,مما يحقق لهم القدر الكافي من الارتياح والنجاح .

إذاً لغة الجسد أمرٌ ذو أهمية بالغة للتواصل مع الآخرين فعلى المدير ـ القائد ـ أن يخلق اجتماعات غير رسمية مع أفراد مؤسسته في وقت محايد للجميع ـ نزهة أو رحلة برية ـ حيث يستطيع من خلالها أن يتعرف إلى ما يحتاجه الأفراد العاملون معه, وكذلك مدى كرم أخلاقهم واهتمامهم بالآخرين وتقديرهم لطبيعة الآخرين وروح الفكاهة لديهم أو قصورها , كما سيعرف مدى إيجابيتهم أو سلبيتهم ومستويات الطاقة العامة لديهم , وكذلك درجة تركيزهم وأمانتهم .


المبحث الرابع

التعامل الإيجابي مع

الآخرين

1. **التعاطف**

هي قدرة المدير- القائد – على تفهم مشاعر الآخرين وإشعارهم بذلك (العيتي , 2005م , ص 15).

ويرى توني بوزان (2005م): أن التعاطف هو التعبير عن المشاركة الوجدانية والاهتمام بالآخرين بالتفكير والفعل ,

وهو كذلك مد يد العون للآخرين بروح الحب والاحترام(قوة الذكاء الروحي , ص94) .

ويرى العيتي (2003م): إن التعاطف مع الآخرين أي الإحساس بمشاعرهم وإشعارهم بتفهم هذه المشاعر هو أهم صفات الإنسان الذكي عاطفياً(الذكاء العاطفي , نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة , ص65) .

إن من أهم حاجات الإنسان في هذا الوجود حاجاته إلى أن تقدر مشاعره من قبل الآخرين ويعتمد تقدير المشاعر على ثلاثة أمور من وجهة نظر الباحث :

- **إدراك هذه المشاعر :** فأنت ترتاح للإنسان الذي يراك منزعجاً فيقول لك : (أراك منزعجاً بشدة) .
- **تفهمها دون الحكم عليها :** نحن نشعر بالارتياح أيضاً , عندما يتفهم الآخرون مشاعرنا دون أن يبدوا رأيهم فيها, كأن نسمع مثلاً (أدرك تماماً أن هذا الأمر مزعج بالنسبة إليك) .
- **التعاطف :** وهو الإحساس بمشاعر الآخرين , ويمكن التعبير عن ذلك بعدة طرق منها مثلاً أن يقول الشخص الذي يريد التعاطف مع شخص آخر (أفهم تماماً ما تشعر به , فقد مررت بهذا الشعور من قبل) .

ولذلك يرى خوالدة (2004م): أن التعاطف العقلي يعد المكون الثالث في الذكاء العاطفي ويراه أنه قراءة مشاعر الآخرين (من صوتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون , إن

معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية يمكن رؤيتها حتى لدى الأطفال)(الذكاء العاطفي – الذكاء الانفعالي , ص 36) .

كما أن التعاطف يتخذ مظاهر عدة , منها الإيجابي ومنها السلبي ومنها درجات في هذه الإيجابية والسلبية , ويعني الباحث بالعواطف الإيجابية هنا مظهرها السلوكي والأخلاقي لا وظيفتها النفسية , إذ من خلال الوظيفة تبدو كل العواطف إيجابية باعتبارها عامل وحدة وتوحيد للطاقة النفسية في الفرد.

أما من خلال المظهر السلوكي والأخلاقي ؛ فهناك عواطف تؤدي إلى خروج فعلي عن الذات , للتفاعل مع الغير وهو ما يقصده الباحث بعواطف التعاطف الإيجابية مثل الإحسان والنجدة وما إليها . فالفرد يحقق بحركته الفعلية وسلوكه خروجاً واقعياً عن الذات ويسجل حضوره المشخص في عالم الآخر .

أما عواطف التعاطف التي تبدو سلبية بالمفهوم الأخلاقي السلوكي , لا بالمفهوم الوظيفي النفسي , فتزهر مثلاً في عواطف الرأفة والإشفاق وما إليها , فالفرد يظل داخل ذاته فعلياً ولكنه يسجل حضوره في عالم الآخرين عن طريق المشاركة الوجدانية .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : أنه عندما تجهز الرسول ﷺ لفتح مكة " كتب حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش كتابا يخبرهم بمسير رسول الله إليهم ثم أعطاه امرأة وجعل لها جعلا على أن تبلغه قريشا فجعلته في قرون في رأسها ثم خرجت به وأتى رسول الله الخبر من السماء بما صنع حاطب فبعث عليا والزبير وغير ابن إسحاق يقول :بعث عليا والمقداد والزبير فقال: انطلقا حتى تأتيا روضة خاخ

فإن بها ظعينة معها كتاب إلى قريش فانطلقا تعادى بهما خيلهما حتى وجدا المرأة بذلك المكان فاستنزلاها وقالا: معك كتاب فقالت :ما معي كتاب ففتشا رحلها فلم يجدا شيئا فقال لها علي رضي الله عنه: أحلف بالله ما كذب رسول الله ولا كذبنا والله لتخرجن الكتاب أو لنجردنك فلما رأت الجد منه قالت: أعرض فأعرض فحلت قرون رأسها فاستخرجت الكتاب منها فدفعته إليهما فأتيا به رسول الله فإذا فيه من حاطب بن أبي بلتعة إلى قريش يخبرهم بمسير رسول الله إليهم فدعا رسول الله حاطبا فقال: ما هذا يا حاطب فقال: لا تعجل علي يا رسول الله والله إني لمؤمن بالله ورسوله وما ارتددت ولا بدلت ولكني كنت امرءا ملصقا في قريش لست من أنفسهم ولي فيهم أهل وعشيرة وولد وليس لي فيهم قرابة يحمونهم وكان من معك لهم قرابات يحمونهم فأحببت إذ فاتني ذلك أن أتخذ عندهم يدا يحمون بها قرابتي فقال عمر بن الخطاب: دعني يا رسول الله أضرب عنقه فإنه قد خان الله ورسوله وقد نافق فقال رسول الله :إنه قد شهد بدرا وما يدريك يا عمر لعل الله قد اطلع على أهل بدر فقال اعملوا ما شئتم فقد غفرت لكم فذرفت عينا عمر وقال: الله ورسوله أعلم ..." (زاد المعاد ,ج 3 , ص 398) .

يجد الباحث تعاطف الرسول ﷺ مع حاطب وقدرته ﷺ على تفهم مشاعر الآخرين من خلال تفهمه لإرادة حاطب ورده على عمر رضي الله عنه عندما أراد أن يضرب عنق حاطب على فعلته , وإشعاره ﷺ لحاطب وعمر بتعاطفه تجاه الآخرين واستعداده لتفهم مشاعرهم .

إذاً يتصل التعاطف وما يرتبط به من عواطف بالظواهر النفسية الإدراكية ؛ ذلك أن العوامل المعرفية تشكل أساساً من أسس هذه العواطف , فلكي يتعاطف المدير- القائد - مع فرد آخر أو مع مجموعة أفراد , يجب أن يكون لديه تصوراً ما لعالمها , وأن تتم مقارنة ضمنية أو صريحة ، منطقية أو حدسية لعالم المُتَعاطِف مع عالم المُتعاطَف معه , بل إن التعاطف كما يقول ريبو: هو توافق العواطف والأفعال القائمة على وحدة التصور(أزوباردي , 2004م, ص 66) .

وهكذا يبدو الارتباط وثيقاً بين التعاطف وما يتعلق به من عواطف من جهة , وبينه وبين الذكاء العاطفي من جهة أخرى .

لذلك يعتبر تعاطف المدير- القائد – مع أفراد مؤسسته , وحسن معاملتهم أحد العناصر التي تملأ حياته بالبهجة أو تحيلها إلى معركة , ففي كل مرة يتعامل فيها المدير - القائد- مع أحد أفراد مؤسسته تسنح له فرصة لرسم البهجة على وجوههم ورفع معنوياتهم ومعنوياته أيضاً, وفي نفس الوقت يكون لديه فرصة لإثارة غضب الآخرين واستيائهم , أي الاختيارين سيختار ؟ وبمجرد تفكير المدير - القائد - في هذا السؤال سيجد نفسه يتجه نحو الذكاء العاطفي الصحيح .

2. **التعبير عن المشاعر**

هي قدرة المدير - القائد - على إظهار مشاعره للآخرين , وأن يجعل ذلك جزءاً أساسياً من تفاعلاته اليومية مع الناس (العيتي , 2005م , ص 15).

عندما يشعر الشخص منا بالضيق لسبب ما , فإنه يحب أن يجد إنساناً يتحدث إليه , ولا شك أنه إذا وجد شخصاً ينصت إليه ويتفهم مشاعره, فإن ذلك سيخفف عنه شيئاً من هذا الضيق .

إن التعاطف مع الآخرين أي الإحساس بمشاعرهم وإشعارهم بتفهم هذه المشاعر هو من أهم صفات المدير – القائد – الذكي عاطفياً.

الإنسان ينجذب فطرياً إلى الأشخاص الذين يتفهمون مشاعره , ويعرض عن الأشخاص الذين لا يشعرون به .

ولكي ينجح المدير في قراءة مشاعر الأفراد العاملين معه , يجب أن يكون قادراً على قراءة مشاعره وتأثيرها على تصرفاته, عندها يستطيع أن يجري القراءة المعاكسة , وأن يعرف مشاعر العاملين معه من خلال تصرفاتهم .

فإذا كان تقدير مشاعر الآخرين يريحهم , فإن أكثر ما يزعج الإنسان هو إحساسه بأن الآخرين لا يقدرون مشاعره .

إن المدير – القائد – يستطيع مساعدة الآخرين على التعاطف معه ومراعاة شعوره عندما يبوح لهم بهذه المشاعر, فالمدير – القائد– الكتوم الذي لا يعبرعن مشاعره حتى لأقرب الناس إليه ؛ لذلك لا يعرف من حوله ما الذي يزعجه وما الذي لا يزعجه , ولا يستطيعون أن يضبطوا تصرفاتهم بما يناسب مشاعره , ونتيجة لذلك يعيش المدير –القائد – في حالة دائمة من سوء فهم الآخرين له , وهو دائماً يتهمهم بأنهم لا يحسنون التصرف معه ولا يعرف أنه جزء من المشكلة .

إن المدير – القائد – عندما يحدد الدائرة التي ينزعج عندما يقتحمها الآخرون فإنه يقلل من احتمال اقتحامها , وما يصاحب هذا

الاقتحام من مشاعر سلبية في نفسه , وهذه صفات المدير – القائد – الذكي عاطفياً .

وعلى المدير – القائد – أن ينتبه هنا إلى أنه عندما يبوح بمشاعره للآخرين يجب أن يتم ذلك بلباقة ولطف , ودون أن يصدم الآخرين أو يؤذي مشاعرهم , وان يتحمل مسؤولية هذه المشاعر لا أن يلقي التهم جزافاً .

إن اتهام الآخرين سيدفعهم إلى اتخاذ موقف دفاعي سيزيد المشكلة , أما التعبير عن المشاعر فسيحملهم على تفهمها , وتعديل تصرفاتهم وفقاً لذلك .

فعندما يشعر المدير – القائد – بعدم الاحترام نتيجة لتصرف معين من فرد من أفراد مؤسسته يجب أن لا يقول له : (أنت لا تحترمني) , وإنما يقول : (أنا أشعر بعدم الاحترام عندما تتصرف معي هكذا) .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : عن توزيع غنائم غزوة حنين قال : " قال ابن إسحاق وحدثني عاصم بن عمر بن قتادة عن محمود ابن لبيد عن أبي سعيد الخدري قال: لما أعطى رسول الله ما أعطى من تلك العطايا في قريش وفي قبائل العرب ولم يكن في الأنصار منها شيء وجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم حتى كثرت فيهم القالة حتى قال قائلهم: لقي والله رسول الله قومه فدخل عليه سعد بن عبادة فقال: يا رسول الله إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفيء الذي أصبت قسمت في قومك وأعطيت عطايا عظاما في قبائل العرب ولم يكن في هذا الحي من الأنصار منها شيء قال: فأين أنت من ذلك يا سعد قال: يا

رسول الله ما أنا إلا من قومي قال: فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة قال: فجاء رجال من المهاجرين فتركهم فدخلوا وجاء آخرون فردهم فلما اجتمعوا أتى سعد فقال :قد اجتمع لك هذا الحي من الأنصار فأتاهم رسول الله فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله ثم قال: يا معشر الأنصار ما قالة بلغتني عنكم وجدة وجدتموها في أنفسكم ألم آتكم ضلالا فهداكم الله بي وعالة فأغناكم الله بي وأعداء فألف الله بين قلوبكم قالوا :الله ورسوله أمنٌّ وأفضل ثم قال: ألا تجيبوني يا معشر الأنصار قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله , لله ولرسوله المن والفضل قال: أما والله لو شئتم لقلتم فَلَصَدقتُم ولصُدِقتم أتيتنا مكذبا فصدقناك ومخذولا فنصرناك وطريدا فآويناك وعائلا فآسيناك أوجدتم علي يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاء والبعير وترجعون برسول الله إلى رحالكم فو الذي نفس محمد بيده لما تنقلبون به خير مما ينقلبون به ولولا الهجرة لكنت امرءا من الأنصار ولو سلك الناس شعبا وواديا وسلكت الأنصار شعبا وواديا لسلكت شعب الأنصار وواديها الأنصار شعار والناس دثار اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم وقالوا: رضينا برسول الله قسما وحظا ثم انصرف رسول الله وتفرقوا ... " (زاد المعاد , ج 3, ص 473) .

يجد الباحث في هذا الموقف ذكاء عاطفياً من قائد حكيم ﷺ من خلال إظهار مشاعره للأنصار , فالناس نصيبهم الغنم والإبل , ونصيبهم هم رسول الله ﷺ بنفسه , فلا مقارنة , ثم يقول لهم ﷺ : أنه لو لا حدوث الهجرة لاختار أن يكون من الأنصار , مبيناً لهم بذلك فضلهم

وقدر حبه لهم , ثم يدعو لهم مبيناً بالغ هذا الحب وهذه المشاعر لهم ولأبنائهم وأبناء أبناءهم , فيا له من تكريم خالد عبر مرّ الأجيال والعصور .

إن في هذا لأعظم درس للمدير – القائد – حين يتعامل مع من حوله ؛ ببيان مشاعره ومدى حبه للعاملين معه وتقديره لهم , فما هي إلا كلمات خرجت من فم رسول الله ﷺ , لا أُعطيات و لا أموال ولا إنفاق, بل تعبير صادق عن مشاعر حب صادقة للعاملين معه , فماذا كان أثرها ؟ انتقال من الغضب والوجد على رسول الله ﷺ والتأثر لقراره , إلى بكاء وندماً على ما حصل منهم من متابعة للشيطان و اعتزاز بالدنيا , وهو ليس بمجرد بكاء بسيط ودموع معدودات , بل بكاء شديد ودموع منهمرة حتى تبللت لحاهم , فيا لها من إدارة عظيمة وقائد عظيم كسب قلوب و أرواح من حوله من أفراد مجتمعه .

3.**التواصل مع الآخرين**

يُعرف جولمان (2005م) التواصل بأنه : القدرة على التعبير عن المشاعر بفاعلية , والإنصات الجيد وطرح الأسئلة والتمييز بين ما يفعله شخص ما أو يقوله وبين حكمك أنت وانفعالك له , والتعبير عن موقفك الذاتي بدلاً من لوم الآخرين (ذكاء المشاعر , ص 599).

إذاً التواصل مع الآخرين هو مقدرة المدير – القائد – على إنشاء شبكة من العلاقات مع الآخرين بحيث يجد في هذه العلاقات نفسه بشكل حقيقي وكامل ويستطيع أن يعبر عن اهتماماته بالآخرين وتقديره لهم وأن يشاركهم آلامهم وآمالهم (العيتي , 2005م , ص16).

إذاً الاتصال هو مطلب رئيس ومهم ويحتاجه المدير – القائد – الذكي عاطفياً في إدارته للمؤسسة التي يديرها ؛ لأنه من خلاله يستطيع التخاطب مع الآخرين , والتفاعل معهم , وتوجيه النصائح والإرشادات إليهم .

وفي أثناء الاتصال ما بين المدير – القائد – والعاملين معه ليس من الضروري أن يكون الاتصال وجهاً لوجه ، بل هناك عدة وسائل للتواصل فمن الممكن أن يتم من خلال المخاطبات الهاتفية , أو الأوامر المكتوبة وغير ذلك من الوسائل الشفوية والمسموعة والمقروءة .

وقد وجد الأخصائيون والمستشارون (لورانس , 2004م, ص 370) إنه من الأهمية بمكان أن يكون الإنسان مستمعاً جيداً لعواطف الآخرين , خيرٌ من أن يكون متحدثاً دقيقاً , وذلك حين يتعلق الأمر بالتواصل العاطفي , ويتميز المستمع الجيد بالصبر وضبط النفس للتوافق مع احتياجات المتحدث العاطفية , ويُفسر ذلك الاهتمام على أنه شكل من أشكال التربية العاطفية , فقد وجد الباحثون في الوقت الحالي أن هذه المهارة – كإحدى مهارات الذكاء العاطفي – لها أهميتها أيضاً في مكان العمل , وعلى سبيل المثال فإن المشرفين يصفون المديرين الذين تدربوا على مهارات الاستماع الفعالة بأنهم أكثر تعاوناً ومساندة لهم .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : أنه ثبت في الصحيحين عنه ﷺ أنه كتب إلى هرقل , وكسرى , والنجاشي , والمقوقس ملك مصر , والمنذر بن ساوى , وملك عمان , وصاحب اليمامة هوذة بن علي , والحارث بن أبي شمر الغساني (زاد المعاد , ج 3 , ص 688) .

وروى ابن سعد (1388هـ) : " أنه ﷺ لما رجع من الحديبية في ذي الحجة من سنة ست , أرسل الرسل إلى الملوك يدعوهم إلى الإسلام , وكتب إليهم كتباً , فقيل : يا رسول الله , إن الملوك لا يقرؤون كتاباً إلا مختوماً , فاتخذ رسول الله ﷺ يومئذ خاتماً من فضة نقشه ثلاثة أسطر , محمد رسول الله , وختم به الكتب , فخرج ستة نفر في يوم واحد , وذلك في المحرم سنة سبع , وكان كل رجل منهم يتكلم بلسان القوم الذين بعثه إليهم , فكان أول رسول بعثه ﷺ عمرو بن أمية الضميري إلى النجاشي فأخذ كتاب رسول الله ﷺ فوضعه على عينيه ونزل من سريره فجلس على الأرض تواضعاً ثم أسلم وشهد شهادة الحق , وقال : لو كنت أستطيع أن آتيه لأتيته " (الطبقات الكبرى , ص258) .

ويبين هذا أن الدعوة التي بعث بها رسول الله ﷺ إنما بعث بها إلى الناس كافة , لا على قوم بأعيانهم , وأن رسالته إنما هي إنسانية شاملة ليس لها طابع العنصرية أو القومية أو لجماعة معينة , ولذلك اتجه ﷺ بالتواصل مع كل حكام الأرض وملوكها .

روي عن أنس رضي الله عنه : أن النبي ﷺ كتب إلى كسرى و إلى قيصر و إلى النجاشي و إلى كل جبار , يدعوهم إلى الله تعالى (سنن الترمذي , ك- الاستئذان والآداب , رقم 2642) .

فكانت رسائله ﷺ مؤكدة قدرته على إنشاء شبكة من العلاقات مع الآخرين مفسرة وواضحة البيان بشكل حقيقي وكامل عن هذه العلاقات وطبيعتها , مرصعة بعبارات تبين اهتمامه ﷺ بالآخرين ,

وتقديره لهم, وما يحمله لهم من مشاركة حقيقية في آلامهم و آمالهم وتمني الفوز والفلاح لهم .

عن ابن عباس ﵁ قال : قال رسول ﷺ لمعاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن إنك ستأتي قوماً أهل كتاب فإذا جئتهم فادعهم إلى أن يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله فإن هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة فإن هم أطاعوا لك بذلك فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم فإن هم أطاعوا لك بذلك فإياك وكرائم أموالهم واتق دعوة المظلوم فإنه ليس بينه وبين الله حجاب (البخاري , ك- الزكاة , رقم 1401) .

وعلى الرغم من إدراك المديرين لأهمية الاتصال والحاجة إليه, لكنهم رغم ذلك يجدوه صعباً نظراً لوجود العديد من العقبات التي تقف حائلاً بين كلٍ من القائم بالاتصال والجمهور .

هذه العقبات إذا لم يتم التغلب عليها تُحدث نوعاً من التشويش لمحتوى الرسالة وقد يفقدها معناها خلال عملية الاتصال .

وقد ذكر أرمسترونج (2001م) بعض عوائق الاتصال وهي (إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً , ص 47 - 50) :

- **الاستماع لما نرغب في الاستماع إليه :** ما نسمعه أوما نفهمه عندما يتحدث إلينا أي شخص يتوقف بدرجة كبيرة على تجربتنا وخلفيتنا , فبدلاً من أن نسمع ما يقوله لنا الناس , نسمع ما نتوقع أنهم قالوه .

- **تجاهـل المعلومــات المتــضاربة :** نحــن نتجاهـل أو نــرفض الاتصالات التي تتعارض مع آرائنا .
- **مشاعرنا نحو المتصل :** من الصعب أن نفصل ما نسمعه عن أحاسيسنا تجاه الشخص الذي يقوم بالاتصال .
- **تأثير الجماعة :** ويقصد بها الجماعة التـي نتعرف من خلالها على تأثير مواقفنا ومشاعرنا , وإن ما سمعته الجماعة يتوقف على مصالحها , لأنه من المحتمل أن يستمع العمال لزملائهم الذين يشاركونهم تجاربهم أكثر مما يستمعون لمن يخرجون عن نطاق الجماعة مثل المديرين والمسئولين .
- **اختلاف معاني الكلمات باختلاف الأفراد :** نحن لا نستطيع أن ننقل المعنى , لكننا نستطيع أن ننقل الكلمات , ولكن إذا كانت إحدى الكلمات هذه تحمل لك معنى معيناً فلا تفترض هذه الكلمة تحمل نفس المعنى لشخص آخر .
- **الاتـصال غيـر الـشفهي :** نحـن نكـون انطباعـاً عـن طريـق مـا يـسمى بلغـة الجـسد – العيـون وشـكل الفـم وعـضلات الوجـه ووضـع الجسم – وقد نـشعر أن هذه الأشـياء تفيدنا فـي الحقيقة أكثر من الكلمات التي يستخدمها الناس , وفي هذه الحالة يكون هناك مجالاً كبيراً لسوء الفهم .
- **الانفعالات :** تشوه قدرتنا على نقل أو تلقي الرسالة الحقيقية .
- **الـضوضاء :** يقـصد بهـا التـشويش علـى الاتـصال وقـد يكـون لفظياً أو مجازياً على شكل معلومات محرفة .

- **حجـم المؤسـسة :** كلمـا كانـت المؤسـسة أكبـر حجمـاً أو أكثـر تعقيداً كلما زادت مشاكل الاتصال , وهناك الكثيـر مـن الطـرق التـي تحقق النجـاح والفاعليـة فـي تحقيـق التـآلف مـع الآخـرين وإنماء العلاقات بهم ومن هذه الطرق التـي ذكرهـا الـدروبي(2006م , ص 41) :
- *الاستماع باهتمام .*
- الابتسامة .

إن المـدير – القائـد – الـذكي عاطفيـاً , لا يعـرف الانغـلاق أو التعصب أو التقوقـع , وهـو حيثمـا تحـرك يبحـث عـن نقـاط الاتفـاق مـع الآخرين فيعززها ويوسعها حتى تحاصر نقاط الاختلاف .

المدير – القائد – الذكي عاطفياً , منفتح علـى جميـع الأشـخاص والآراء وهو يعامل الجميع بإنسانية واحترام وإنصاف .

المدير – القائد – الذكي عاطفيـاً , متميـزٌ بمبادئـه وثوابتـه , لكـن هذا التميز لا يدفعه إلى وضع الحواجز بينه وبين الآخر , بل يدفعه إلى مد جسور التواصل والتعارف معهم , وهكذا يكسب الآخـرين ويساهم في نجاح مؤسسته وتقدمها .

4. الاختلاف البنـاء

هو قدرة المـدير – القائـد – علـى أن يظـل هادئـاً ومركـزاً وثابتـاً عاطفيـاً فـي أثنـاء مواقـف الخـلاف والـصراع (العيتـي ,2005م , ص 16) , ويرى الدكتور العلواني (1405هـ):

أن الاختلاف والمخالفة هو أن ينهج كل شخص طريقاً مغايراً للآخر في حاله أو في قوله , ويرى أن الخلاف

أعم من الضد ؛ لأن كل ضدين مختلفان , وليس كل مختلفين ضدين , ولما كان الاختلاف بين الناس في القول قد يفضي إلى التنازع استعير ذلك للمنازعة والمجادلة, قال تعالى: ﴿ فَاخْتَلَفَ الْأَحْزَابُ مِنْ بَيْنِهِمْ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ مَشْهَدِ يَوْمٍ عَظِيمٍ﴾ (مريم:37) , وقوله تعالى: ﴿ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (هود:118) , وقوله تعالى : ﴿ إِنَّكُمْ لَفِي قَوْلٍ مُخْتَلِفٍ ﴾ (الذريات:8) وعلى هذا يمكن القول بأن الخلاف والاختلاف يراد به مطلق المغايرة في القول أو الرأي أو الحالة أو الهيئة أو الموقف (أدب الاختلاف في الإسلام , ص 23) .

وقد اقتضت مشيئة الله تعالى خلق الناس بعقول ومدارك متباينة , إلى جانب اختلاف الألسنة والألوان والتصورات والأفكار , وكل تلك الأمور تفضي إلى تعدد الآراء والأحكام , وتختلف باختلاف قائليها , وإذا كان اختلاف ألسنتنا وألواننا ومظاهر خلقنا آية من آياته جل وعز, فإن اختلاف مداركنا وعقولنا وما تثمره تلك المدارك والعقول آية من آيات الله تعالى كذلك , ودليل من أدلة قدرته البالغة , وإن إعمار الكون وازدهار الوجود , وقيام الحياة لا يتحقق أي منها لو أن البشر خلقوا سواسية في كل شئ , وكلٌ ميسر لما خلق له قال تعالى : ﴿ وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ﴾(هود:118).

وعلى المدير – القائد – الذكي عاطفياً أن يقدر للاختلاف قدره , وأن لا يبدي انزعاجه لظهور اختلاف من قبل الأفراد العاملين معه لفكرة أو رأي يراه , حيث إن للاختلاف فوائد عدة يلخصها الباحث في :

1) أن يتيح - إذا صفت النية - التعرف على جميع الاحتمالات التي يمكن أن ترمي إليها الفكرة .

2) في الاختلاف رياضة للأذهان , وتلاقح للآراء , وفتح مجالات التفكير للوصول إلى سائر الافتراضات التي تستطيع العقول المختلفة الوصول إليها .

3) تعدد الحلول أمام صاحب كل واقعة ليهتدي إلى الحل المناسب للوضع الذي هو فيه بما يتناسب .

هذه الفوائد وغيرها يمكن أن تحقق إذا بقي الاختلاف ضمن حدود الآداب التي يجب الحرص عليها ومراعاتها , ولكنه إذا جاوز حدوده , ولم تراع آدابه فتحول إلى جدال وشقاق كان ظاهرة سلبية سيئة العواقب تحدث شرخاً في المؤسسة وبين أفرادها فيتحول الاختلاف من ظاهرة بناء إلى معاول للهدم .

إذاً الإدارة لا تستقيم بدون اختلاف , ولو فُرِضَ أن هناك مجموعة من الناس متفقون دائماً على كل شئ فهذا يعني إما أن يكونوا نسخة مكررة من شخص واحد وهذا مستحيل , أو أنهم لا يفعلون شيئاً – أصلاً – ليختلفوا عليه , أو أنهم منافقون ينافق بعضهم بعضاً .

وليس المدير – القائد – هو الذي لا يختلف معه أفراد مؤسسته لكنه ذلك المدير – القائد – الذي يعرف كيف يستثمر الخلاف للوصول إلى أفضل الآراء , ومما يجعل الخلاف مجالاً للخصام والتنافر هو جهل أطرافه بأسلوب الخلاف والنقد البناء .

إن عجز الإدارة عن الخلاف البنّاء هو الذي يدفع أفرادها في كثير من الأحيان إلى تجنب الخلاف , وإلى استمرار النفاق والكذب فيما بينهم , وقد يسمى ذلك ذكاء وهو في الحقيقة نفاقاً , فالذكاء العاطفي لا يعني أن يخفي المدير – القائد – عن الآخرين رأيه حينما

يختلف معهم بل يبدي لهم هذا الرأي بطريقة يتقبلونها (العيتي , 2003م ، ص 83) .

> ذكر ابن القيم (1412هـ) : في قصة صلح الحديبية "... جاء سهيل بن عمرو فقال النبي :قد سهل لكم من أمركم فقال: هات اكتب بيننا وبينكم كتابا فدعا الكاتب فقال :اكتب بسم الله الرحمن الرحيم فقال سهيل: أما الرحمن فو الله ما ندري ما هو ولكن اكتب باسمك اللهم كما كنت تكتب فقال المسلمون: والله لا نكتبها إلا بسم الله الرحمن الرحيم فقال النبي: اكتب باسمك اللهم ثم قال: اكتب هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله فقال سهيل: فو الله لو كنا نعلم أنك رسول الله ما صددناك عن البيت ولا قاتلناك ولكن اكتب محمد بن عبد الله فقال النبي: إني رسول الله وإن كذبتموني اكتب محمد ابن عبد الله فقال النبي: على أن تخلوا بيننا وبين البيت فنطوف به فقال سهيل: والله لا تتحدث العرب أنا أخذنا ضغطة ولكن ذلك من العام المقبل فكتب ..." (زاد المعاد , ج 3 , ص 294).

يلاحظ الباحث في أحداث كتابة الكتاب بين الرسول ﷺ وبين سهيل بن عمرو , هدوء الرسول ﷺ وثباته أثناء الخلاف على بعض الألفاظ في الكتاب بينه ﷺ وبين سهيل بن عمرو وثباته ﷺ العاطفي أثناء اعتراضات سهيل بن عمرو وسيطرته ﷺ على مواقف الخلاف والصراع بما يحقق الخير والصلاح للإسلام والمسلمين .

فعلى المدير – القائد – أن يظل هادئاً ومركزاً وثابتاً عاطفياً في أثناء مواقف الخلاف مع أفراد مؤسسته , ولا يحاول إبداء الانزعاج من ظهور موقف اختلاف بين أفراد مؤسسته بعضهم مع بعض , أو

بينهم وبينه , أو محاولة الهروب من هذه المواقف والسعي لإخفائها عن أفراد المؤسسة إن وجدت .

إن نجاح وتفوق الإدارة يأتي من تنوع الأفكار واختلافها , وحينما يسود الإدارة النفاق يقل الإبداع المتولد عن الخلاف والحوار وتعدد وجهات النظر وتلاقح الأفكار والتفاعل فيما بينها , وبالتالي تقل الأفكار والحلول في المؤسسة وتكثر فيها المشاكل والأزمات .

5. الثقة بالآخرين

هي قدرة المدير – القائد – على تحديد إلى أي مدى يثق بالآخرين , ومدى اعتقاده أنهم يعاملونه بعدل , وهل يثق بالآخرين إلى أن يجد سبباً لسحب هذه الثقة (العيتي , 2005م , ص 16) .

تثبت الدراسات واستطلاعات الرأي أن الأفراد يعتبرون الثقة في النفس وفي الآخرين أهم عامل لتحديد كيفية التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض (بوزان وآخرون , 2005م , ص156), فعند بناء العلاقات وخاصة في ميدان الإدارة والأفراد يكون التعامل مع مسألة منح الآخرين الثقة بحذر , وبمجرد ظهور بادرة خيانة من أحد الطرفين فلن تعد العلاقة قوية بصورة كاملة بعد ذلك أبداً .

أما عند صدق العلاقة , فإنها تفتح الأبواب المغلقة , وتخترق الجدر العالية , وتزيد فرصة الإبداع ، كما أن الثقة تزيد من الرغبة لدى المدير – القائد – والأفراد العاملين معه في الاستماع إلى الأفكار الجديدة وكذلك الخطرة , أما انعدام الثقة فإنه يؤدي إلى الانسحاب إلى

المناطق الآمنة ويعرقل القدرة على التفكير الحر والمبدع ، ويجب اكتساب الثقة داخل المؤسسة وبمجرد اكتسابها ينبغي دعمها بحرص , وينبغي على المدير – القائد – الذكي عاطفياً أن يستفيد من مبدأ الثقة المتبادلة ويعتبرها قوة كامنة يجب استغلالها لضمان تركيز فريق العاملين معه للوصول إلى هدف مشترك والتحرك نحوه .

وبما أن نجاح وإحداث التغيير في أية مؤسسة يتوقف على إبداع أفراد الفريق ورغبتهم في المجازفة , فينبغي كسب ثقتهم والحفاظ على تلك الثقة وتنميتها , وتتمثل إحدى الطرق الفعالة للقيام بهذا الأمر في مشاركتهم المعلومات حتى يستطيعوا ابتكار الحلول التي تنصب على الأهداف الصحيحة , وينبغي على المدير – القائد – الذكي عاطفياً أن يحاول خلق مناخ تسود وتنتعش فيه الثقة , كما ينبغي عليه أن يدرك الألفاظ التي يتفوه بها والتصرفات الصادرة عنه سوف يقلدها فريق عمله .

وعلى المدير – القائد – الذكي عاطفياً ألا يستخف بأهمية إطلاع موظفيه على أية تغييرات تخص مهمة مؤسستهم وأهدافها , حيث سيثقون به أكثر , ويمكن للمدير – القائد – الذكي طرح القواعد والأفكار الجديدة بكل سهولة لما يتمتع به من علاقة مفعمة بالثقة مع موظفيه , حيث يكسب ثقتهم أولاً عن طريق تبيينه لهم السر وراء هذه الأفكار والقواعد الجديدة , ويعزز هذه الثقة من خلال طلب المردود الجيد منهم , كما عليه أن لا يتخذ موقفاً دفاعياً عندما يُواجه بالنقد , كما عليه أن لا يرى ما يمنع من إدخال بعض التغييرات على القواعد التي ثبت عدم نجاحها أو تغييرها كلياً بعد استماعه لآراء موظفيه .

ويرى بوزان وآخرون (2005م): أن الثقة بالنفس وبالآخرين هي العامل الرئيس لتحديد قدرة المؤسسة على تطبيق التغيير وتحقيق أقصى استفادة من ثروتها الفكرية (القائد الذكي , ص 161), ويزداد تكامل عمليات التفكير الإبداعي عندما تعمل في محيط يسود فيه الشعور بالارتياح والثقة , ولكي يحقق المدير النجاح ينبغي عليه خلق مناخ مستقر يسمح بتقويم أي موقف محفوف بالمخاطر على أساس الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف .

ذكر ابن القيم (1412هـ) : عن بيعة العقبة الثانية " ... وكثر الإسلام بالمدينة وظهر ثم رجع مصعب إلى مكة ووافى الموسم ذلك العام خلق كثير من الأنصار من المسلمين والمشركين وزعيم القوم البراء بن معرور فلما كانت ليلة العقبة الثلث الأول من الليل تسلل إلى رسول الله ثلاثة وسبعون رجلا وامرأتان فبايعوا رسول الله خفية من قومهم ومن كفار مكة على أن يمنعوه مما يمنعون منه نساءهم وأبناءهم وأزرهم فكان أول من بايعة ليلتئذ البراء بن معرور وكانت له اليد البيضاء إذ أكد العقد وبادر إليه وحضر العباس عم رسول الله مؤكدا لبيعته كما تقدم وكان إذ ذاك على دين قومه واختار رسول الله منهم تلك الليلة اثني عشر نقيبا ..." (زاد المعاد , ج 3 , ص 47)

وذكر هارون (1413هـ) : عن كعب ابن مالك بيانه لما حدث في بيعة العقبة الثانية قال :" نمنا تلك الليلة مع قومنا في رحالنا , حتى إذا مضى ثلث الليل خرجنا من رحالنا لميعاد رسول الله ﷺ نتسلل تسلل القطا مستخفين , حتى اجتمعنا في الشعب عند العقبة , ونحن ثلاثة وسبعون رجلاً , ومعنا امرأتان من نسائنا : نسيبة بنت كعب , و

أسماء بنت عمرو بن عدي . قال : فاجتمعنا في الشعب ننتظر رسول الله ﷺ , حتى جاءنا ومعه عمه العباس بن عبدالمطلب , وهو يومئذ على دين قومه , إلا أنه أحب أن يحضر أمر أبن أخيه ويتوثق له , فلما جلس كان أول متكلم العباس ابن عبدالمطلب , فقال : يا معشر الخزرج , وكانت العرب تسمي هذا الحي من الأنصار , الخزرج خزرجها وأوسها , إن محمداً منا حيث قد علمتم , وقد منعناه من قومنا ,ممن هو على مثل رأينا فيه , فهو في عزٍ في قومه , ومنعة في بلده , وإنه قد أبى إلا الانحياز إليكم , واللحوق بكم ، فإن كنتم ترون أنكم وافون له بما دعوتموه إليه , وما نعوه ممن خلفه ,فأنتم وما تحملتم من ذلك , وإن كنتم ترون أنكم مسلموه وخاذلوه بعد الخروج به إليكم فمن الآن فدعوه , فإنه في عز ومنعة من قومه في بلده . فقلنا له : قد سمعنا ما قلت , فتكلم يا رسول الله , فخذ لنفسك ولربك ما أحببت .
فتكلم رسول الله ﷺ فتلا القرآن , ودعا إلى الله , ورغب في الإسلام , ثم قال : أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم !
فأخذ البراء بن معرور بيده ثم قال نعم , والذي بعثك بالحق نبياً , لنمنعنك مما نمنع منه أزرنا , فبايعنا يا رسول الله , فنحن والله أبناء الحروب , وأهل الحلقة ورثناها كابراً عن كابر .
فاعترض القول - والبراء يكلم رسول الله ﷺ - أبو الهيثم ابن التيهان فقال : يا رسول الله إن بيننا وبين الرجال حبالاً و إنا قاطعوها – يعني اليهود – فهل عسيت إن نحن فعلنا ذلك ثم أظهرك الله أن ترجع إلى قومك وتدعنا ؟ فتبسم رسول الله ﷺ ثم قال : بل الدم الدم , والهدم الهدم , أنا منكم وأنتم مني , أحارب من حاربتم , وأسالم من سالمتم ! "
(تهذيب سيرة ابن هشام , ص 111) .

يلاحظ الباحث في هذه البيعة ثقة النبي ﷺ بأهل المدينة , واشتمالها على المبادئ الأساسية بعد الهجرة والاكتفاء بأخذ العهد عليهم لما سيتم بعد ذلك من هجرته إليهم وإقامته بينهم .

كما أن النبي ﷺ لم يدع الأمور تسير كيف ما اتفق بل رسم لها منهجاً قائماً على الثقة , وتجلى ذلك واضحاً في إحضاره لعمه العباس وتقديمه للكلام .

الثقة ليست اطمئنان نفسي فحسب بل لها دلائل وقرائن حتى لا تصبح شعاراً يمرر من خلاله المخادعون أفكارهم وسلوكياتهم , فقد أخذ منهم ﷺ ما يثق به من خلال حديثهم ولغتهم الشفافة .

الثقة لا تكون من طرف واحد يأخذ ولا يعطي , ويطلب ولا يمنح بل هي أخذ وعطاء وجسور ممتدة بين الطرفين , ولذلك أعطاهم الرسول ﷺ مثلما أخذ منهم وجاءت كلماته قوية ومعبرة عن مدى اعتزازه بهم وبثقتهم حتى جعل من نفسه وهو قرشي مكي واحداً منهم.

فعلى المدير- القائد – أن يكون لديه متسع من الثقة بالآخرين وخاصة ممن يعملون معه , وذلك لتسهيل الوصول إلى الغاية وتحقيق الهدف المنشود .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

محتويات الفصل الثالث

النتائج

التوصيات

المراجع

النتائج

السيرة النبوية , رسالة كالنجم المنير المتوهج المتألق في دياجير الظلام , حتى عندما يغطي السحاب لآلئ السماء , وتشتد حوله الظلمة, يزداد هو نوراً وتوهجاً وتألقاً .

ويشير الباحث إلى أن الله جل وعز لم يبعث لنا سيدنا محمداً ﷺ وانزل عليه هذا القرآن الكريم للتبرك به فقط مع سنته , أو زيادة ثقافتنا الأرضية بثقافة سماوية , ليس قطعاً هذا هو الهدف , بل تطبيق ما جاء

في الكتاب والسنة في جميع مجالات حياتنا الخاصة والعامة , السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والعسكرية والإدارية .
قال تعالى : ﴿ إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾ (النور:51) , ذكر الشوكاني (د , ت) في تفسير هذه الآية أن المراد تعلم الأدب الشرعي حيث ينبغي للمؤمنين أن يطيعوا قول النبي ﷺ ويذعنوا له (فتح القدير ، ج 4 , ص 67) .

ومن هنا يمكن للإدارة التربوية الاستفادة من هذه السيرة بتطبيق مبادئها فيما يتعلق – بالذكاء العاطفي – فيها , وبذلك تضمن – بإذن الله جل وعز– أن تبني سياستها على أساس متين وتتمكن من السير بخطى واثقة تضمن معها نتائج إيجابية بإذن الله جل وعز .

وقد خلص الباحث إلى بعض النتائج التي قسمها إلى مجموعتين تمثل المجموعة الأولى منها إجابة السؤال الثاني من تساؤلات الدراسة بينما تمثل المجموعة الثانية إجابة السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة وهي كما يلي :

أولاً : إجابة السؤال الثاني الذي ينص على :

س / ما المبادئ التي يمكن استنباطها من السيرة النبوية للذكاء العاطفي ؟

يرى الباحث أن إجابة هذا السؤال تتدرج ضمن النقاط التالية :

1. السيرة النبوية مدرسة إدارية متكاملة ويمكن الإفادة منها في جوانب إدارة المدارس والمؤسسات .

2. مفـردات الـذكاء العـاطفي مـارس الرسـول ﷺ بعـضها وتختلف الممارسة النبوية عن الممارسة الحديثة في أمور :

أ – الهـدف مـن ممارسـتها عنـد النبـي ﷺ تحقيـق مـصالح شـرعية ودينيـة كبـرى , وليست لكسب مـادي أو مـصلحة فردية تخص المؤسسة كما هو الحال في الإدارة الحديثة .

ب _ أن مفردات الذكاء العاطفي الواردة فـي السيرة النبويـة مرتبطـة بمنظومـة القيم والأخـلاق والتعامـل فـي الإسـلام وهي بذلك تشمل جميع جوانب الحياة ولا تختص بتطبيق قاصر في مكان محدد وزمان معين .

3. تحلي المدير – القائد – بالذكاء العـاطفي يؤدي دائمـاً إلـى نتائج إيجابية , ويسهم بشكل كبير في دفع العمل وسيره فـي الوجهـة السليمة ممـا يـضمن معـه تفـاني الأفـراد فـي ذلـك العمل وحرصهم على الأداء المتميز .

4. إن محـاور الـذكاء العـاطفي جميعهـا مترابطـة ولا يمكـن فـصلها أو تقسيمها أثنـاء التطبيـق بـل هـي كـلٌ متكامـل لا يتجزأ وبذلك يمكن أن تؤتي ثمارها المرجوة .

5. الذكاء العاطفي , مهارة إدارية راقية , وأداة يجب توفرها لـدى المـدير – القائـد – والفرد أيـاً كـان موقعـه , تمكنـه مـن أداء عمله بصورة أفضل لتحقيق الهدف المنشود .

6. هناك العديد من العمليات التي يقوم بهـا المـدير – القائـد – التربوي مثل اتخاذ القرار , والتقويم , ... إلخ , تعتمـد علـى ذكائه العاطفي .

7. إن السلوك الإداري والقيادي الذي مارسه الرسول ﷺ في حياته قبل أربعة عشر قرناً لم يكن خاصاً بفئة معينة من الأفراد دون غيرهم بل هو مثلٌ قابل للتطبيق في كل زمان ومكان ومع جميع الأفراد إن خلصت النية وصلحت السريرة .

ثانياً : إجابة السؤال الثالث الذي ينص على :

س/ ما الكيفية التي يمكن أن يُطبق بها مفهوم الذكاء العاطفي المستنبط من سيرة الرسول ﷺ في مجال الإدارة التربوية ؟

يرى الباحث أن إجابة هذا السؤال تتدرج ضمن النقاط التالية :

1. على المدير – القائد- أن يجمع في إدارته بين القلب والعقل " ذكاءه العاطفي " .
2. الإداري التربوي قائداً للمؤسسة التربوية , لذلك لا بد أن يمتلك مهارات تمكنه من قيادة وتوجيه هذه الإدارة الوجهة السليمة , والذكاء العاطفي من أهم هذه المهارات بين القائد ومرؤوسيه من وجهة نظر الباحث .
3. الذكاء العاطفي , يزيد من وعي المدير – القائد – مما يجعله يدرك أنه كلما تعاظم هدفه في الإدارة , ازداد احتمال تأثيره على كل من حوله .
4. معرفة المدير – القائد – بثوابته هي الحجر الذي يرسم به الحدود المناسبة , وما أن يعرف تلك الثوابت حتى

يستطيع عندئذ أن يرسم الحدود لسلوك العاملين معه دون أن يشعر بالذنب .

5. الحدس هو مسألة ثقة بالنفس , توجه سلوك المدير – القائد – نحو اتخاذ القرار .

6. تفاؤل المدير – القائد – يكوّن لديه نوعاً من الحصانة النفسية ضد مجموعة المشكلات التي قد تواجهه .

7. الحفاظ على المرونة يعين المدير – القائد – حينما يكون طرفاً في الخلاف , مما يساعده على دراسة الطرف الآخر دراسة حقة ربما تؤدي به إلى تغيير موقفه نتيجة المعلومات التي ترد إليه .

8. تربية روح المبادأة والمبادرة والانطلاقة والدافعية من الأمور المهمة التي تزيد من ذكاء المدير – القائد – العاطفي وكسبه لاهتمام الآخرين .

9. القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في شخصية المدير – القائد – في تحريك مشاعر العاملين معه نحو الاتجاه الصحيح الذي يساعده في تحقيق أهدافه.

10.إن انعدام الثقة لدى المدير – القائد – يتسبب في تأخير العمل وفشل القيادة .

11.إرادة المدير – القائد – وتصميمه هي العامل الأساسي لتحقيق أهدافه وأمنياته في مؤسسته .

12.الإدارة غيـر المبدعـة هـي الطريـق الأكبـر للفـشل , والتفكير المبدع الذي يقود للابتكار يهدف للقضاء على خطر الجمود والروتين الممل .

13.إن انسجام المدير – القائد – وصدقه مع نفسه ومن حولـه يؤدي إلى تفجير طاقاتـه الدفينـة ويوجـه إمكاناتـه تجاه تحقيق أهدافه التي يسعى من أجل تحقيقها .

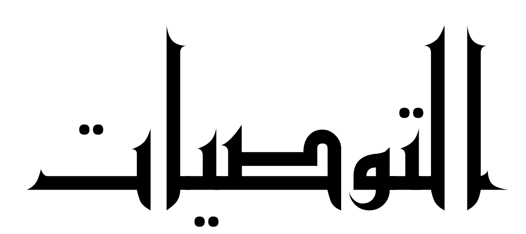
14.إن قدرة المدير – القائـد – علـى قراءة لغـة جسد الأفراد العاملين معه ؛ بأن يشعر بانزعاجهم أو مللهم أو حماسـهم أو ضيقهم أو قلقهم؛ سوف يزيد من ذكاءه العاطفي تجاههم .

15.إن تعـاطف المـدير – القائـد – مـع مـن حولـه والإحـساس بمشاعرهم وإشعارهم بتفهم هذه المشاعر هو أهـم صـفات المدير– القائد – الذكي عاطفياً .

16.الاتصال مهارة وفنٌ ومتطلب هام يحتاجه المدير – القائد – الـذكي عاطفيـاً فـي إدارتـه لمؤسـسته ؛ لأنـه مـن خلالـه يـستطيع التخاطـب مـع الآخـرين و التفاعـل معهـم وتوجيـه النصح والإرشاد لهم.

17.إن نجـاح وتفـوق الإدارة يـأتي مـن تنـوع الأفكـار واختلافهـا, وحينمـا يـسود الإدارة النفـاق والمجـاملات يقـل الإبداع .

18.ثقة المدير – القائد – بالعاملين معـه ممـن يـستحق الثقـة ؛ يسهل الوصول إلى الغاية وتحقيق الهدف المنشود .



1. هذه الدراسة لا تغطي كل معالم الذكاء العاطفي في السيرة النبوية , ولم يكن هدف الباحث الحصر لهذه المعالم فقط , حيث يوجد في كتب السيرة أضعاف ما تكلمت عنه هذه الرسالة , ويوصي الباحث زملائه الباحثين أن يدرسوا هذه الكتب لاستخراج ما فيها من معالم, مع مراعاة قراءة نصوص السيرة في سياقها التاريخي وعدم

تحميل النصوص مالا تحتمل , ولي أعناقها لتناسب نظريات وأفكار غريبة عنها .

2. يوصي الباحث العاملين والعاملات في مجال التربية عموماً , والمديرين والمديرات خصوصاً بالرجوع إلى سيرة الرسول ﷺ والاستقاء منها في معالجة ما يواجههم من مواقف في بيئة العمل والحياة ككل ومحاولة الاقتداء بهديه ﷺ .

3. يوصي الباحث بإجراء دراسات وأبحاث ترتبط بالذكاء العاطفي ومنها :

- الذكاء العاطفي بين المعلم والمتعلم ودوره في بناء شخصية المسلم .
- الذكاء العاطفي الإداري وأثره في نجاح المؤسسة التربوية .

4. يوصي الباحث بإقامة دورات في تنمية مهارات الذكاء العاطفي للمديرين على مستوى وزارة التربية والتعليم , ودورات للمعلمين على مستوى إدارات التربية والتعليم .

المراجع

قائمة المراجع

1. القرآن الكريم .

2.إيشباخر (1424هـ) فيليكس , **الفراسة وقوة الحدس قوانين النجاح العقلية** . مكتبة العبيكان , الرياض .

3. ابن سعد (1388هـ) محمد بن سعد بن منيع أبو عبدالله البصري الزهري , **الطبقات الكبرى** . دار صادر, بيروت .

4. ابن القيم (1412هـ) محمد ابن أبي بكر الدمشقي , **زاد المعاد في هدي خير العباد**. ط 14, مؤسسة الرسالة ومكتبة المنار الإسلامية, بيروت والكويت .

5. ابن ماجه (د. ت) الحافظ أبو عبدالله محمد بن يزيد القزويني , **سنن ابن ماجه** . تحقيق وتعليق وترقيم : محمد فؤاد عبدالباقي , دار الفكر , (د. م).

6. ابن منظور (1970م) محمد ابن المكرم جمال الدين الأفريقي , **لسان العرب (المحيط)** . أعاد بناءه على الحرف الأول فما بعده من الأصول المجردة يوسف خياط ونديم مرعشلي, ج13, دار لسان العرب , بيروت .

7. أبو الشباب (1424هـ) أحمد عوض , **السيرة النبوية وقائع ودروس** , مؤسسة الرسالة , بيروت .

8. أبو حطب (1982م) فؤاد , **القدرات العقلية** . ط 4 , دار الكتب الجامعية , بيروت .

9. أبو داود (1414هـ) سليمان بن الأشعث السجستاني , **سنن أبي داود**. بتحقيق صدقي محمد جميل , دار الفكر , بيروت .

10. أبو لبدة (1405هـ) سبع محمد , **مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي** . ط3, كلية التربية , عمان – الأردن .

11. أحمد (د. ت) الإمام أحمد بن حنبل الشيباني , **مسند الإمام أحمد**. وبهامشه كنز العمال , دار الفكر , (د . م) .

12. أرمسترونج (2001م) ميشيل , **إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً**. مكتبة جرير , الرياض .

13. أزوباردي (2004م) جل,**اختبر ذكاءك العقلي والانفعالي**. مكتبة النهضة , بيروت .

14. الأشقر(1424هـ) محمد سليمان , **أفعال الرسول ﷺ ودلالتها على الأحكام الشرعية** . دار النفائس , الأردن .

15. الأعسر (2000م) صفاء , وعلاء الدين الكفافي , **الذكاء الوجداني** . دار قباء للطباعة والنشر , القاهرة .

16. الأنصاري (1998م) بدر محمد , **التفاؤل والتشاؤم المفهوم والقياس والمتعلقات** . جامعة الكويت , الكويت .

17. البخاري (1390هـ) محمد بن إسماعيل بن إبراهيم , **صحيح البخاري** .وعليه شرح فتح الباري لابن حجر العسقلاني , ج13, المطبعة السلفية , القاهرة .

18. آل رشي (1422هـ) علاء الدين , وخلود معطي , **في ظلال السيرة النبوية** , دار الفكر , سوريا .

19. الهاشمي (1427هـ) عبدالحميد , **الرسول العربي المربي** , دار الهدى , الرياض .

20. بدير (2002م) عجاج خير المغازي , **الذكاء الوجداني – الأسس النظرية والتطبيقات** . مكتبة الزهراء , القاهرة .

21. بوزان (2005م " أ ") توني , **قوة الذكاء الروحي** . ترجمة مكتبة جرير , المملكة العربية السعودية .

22. ________ (2005م " ب") ، **قوة الذكاء الاجتماعي** . ترجمة مكتبة جرير , المملكة العربية السعودية .

23. ________(2005م " ج ") , وتوني دوتينو,ريتشارد آي, **القائد الذكي**. مكتبة جرير , المملكة العربية السعودية .

24. الترمذي (1387هـ) ، محمد بن عيسى بن سورة , **سنن الترمذي وعليه شرحه المسمى : تحفة الأحوذي لمحمد بن عبدالرحمن المباركفوري** ، صححه عبدالرحمن محمد عثمان , ط2 , ج11,المكتبة السلفية , المدينة المنورة .

25. توروبوف (2004م) براندون , **فن ومهارة التعامل مع الناس مئات التقنيات التي ثبتت صحتها لتحسين علاقتك مع زملائك ورؤسائك في العمل** . مكتبة جرير , الرياض .

26. الثبيتي (1404هـ) فهد سعد , **القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغربي** . رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى, مكة المكرمة .

27. جان (1417هـ) د. محمد بن صالح بن علي , **النبراس في فن إعداد وكتابة الأبحاث** . دار الطرفين للنشر والتوزيع , الطائف .

28. جنزرلي (1398هـ) رياض صالح , **الإدارة الإسلامية ولمحات من أسسها التربية** . رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى, مكة المكرمة .

29. جولمــان (2005م) دانيــال , ترجمــة د . هـشام الحنــاوي , **<u>ذكــاء المشاعر – الذكاء الانفعالي</u>** . هلا للنشر والتوزيع , الجيزة .

30. حسين (2003م) محمد عبدالهادي , **<u>تربويات المخ البشري</u>**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , عمان.

31. الحلـواني (1418هــ) إحـسان محمـد شـرف , **<u>بعـض المعـالم التفصيلية للإدارة التربوية في السيرة النبوية</u>** . رسـالة ماجستير غيـر منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة .

32. خضر (1421هـ) فخـري رشـيد , **<u>التقـويم التربـوي</u>** . دار القلـم , دبي .

33. خوالدة (2004م) محمود , **<u>الذكاء العاطفي والـذكاء الانفعـالي</u>**.دار الشروق , عمان.

34. الخوتــاني (1403هـــ) سـعيد , **<u>المفهـوم الإسـلامي للعلاقــات الإنسانية في الإدارة التربوية</u>** . رسـالة ماجستير غيـر منـشورة , كليـة التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة .

35. الـدروبي (2006م) طــه كاسـب , **<u>كيـف تكـون مـديراً مبـدعاً وتحصل على أفضل ما لدى الآخرين</u>** . دار الأسرة , عمان , الأردن .

36. الـرازي (1999م) محمـد بـن أبـي بكـر بـن عبـدالقادر , **<u>مختــار الصحاح</u>**. مكتبة لبنان , لبنان .

37. الزهرانــي (1405هــ) علــي إبـراهيم عبـد الـرحمن , **<u>مبــادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف من السيرة النبوية</u>** . رسـالة ماجـستير غيــر منــشورة , كليــة التربيــة , جامعــة أم القــرى , مكــة المكرمة.

38. السرور (2002م) ناديا هايل , **مقدمة في الإبداع** . دار وائل للنشر , عمان , الأردن .

39. سنبيرغ (1998م)فرانك , **الإدارة بضمير** . نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية , أمريكا .

40. الشنواني (1983م) صلاح , **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)** . مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية .

41. الشوكاني (د , ت) محمد بن علي بن محمد , **فتح القدير** , المكتبة التجارية , مكة المكرمة .

42. الطويرقي (1418هـ) نوال سعد مساعد , **العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية** . رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة.

43. العبيدي (1401هـ) غانم سعيد شريف , حنان عيسى سلطان الجبوري , **أساسيات القياس والتقويم في التربية وعلم النفس** . دار العلوم , الرياض .

44. العقاد (2000م) عباس محمود , **عبقرية محمد** . المكتبة العصرية – الدار النموذجية , (د . م) .

45. العلواني (1405هـ) طه جابر فياض ، **أدب الاختلاف في الإسلام** . كتاب الأمة – رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية , قطر .

46. العيتي (2003م) .ياسر ,**الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة** . دار الفكر , دمشق .

47. ___________(2004م), **الـــذكاء العـــاطفي فـــي الإدارة والقيادة**. دار الفكر , دمشق .

48. ___________(2005م), **مـا فـوق الـذكاء العـاطفي حـلاوة الإيمان**. دار الفكر , دمشق .

49. الغامدي (1401هـ) أحمد سعيد , **العلاقات الإنسانية فـي الفكر الإداري الإسلامي مضامينها وتطبيقاتها التربويـة** . رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , مكة المكرمة.

50. غــانم (1418هـــ) محمــود محمــد , **القيــاس والتقــويم** . دار الأندلس, حائل .

51. فان دالين(1985م) ديوبولد ب ، **مناهج البحث فى التربية وعلم النفس** . مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة .

52. الفيروزآبادي (1407هـ) مجدالدين محمد بن يعقوب , **القاموس المحيط**. ط2 , مؤسسة الرسالة , بيروت .

53. كـراف (2002م) ميـشيل , **التفكيـر الوجـداني** . ترجمـة صــالح تميمي , دار المعرفة للتنمية البشرية , الرياض .

54. كريـغ (2005م) جين آن , نقلـه للعربيـة عبدالإلـه المـلاح , **ليس المهم مقدار ذكائك بل كيف تستخدم ذكاءك** . مكتبـة العبيكـان , المملكـة العربية السعودية .

55. لورانس (2004م) إ . شابيرورف . د , **كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي " دليل الآباء للذكاء العاطفي "**. ط3 , مكتبـة جريـر, الرياض .

56. مسلم (د. ت) مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري, **صحيح مسلم** . تحقيق محمد فؤاد عبدالباقي , دار أحياء التراث العربي , بيروت .

57. مصطفى (د . ت) إبراهيم , أحمد حسن الزيات , حامد عبدالقادر, محمد علي النجار, **المعجم الوسيط** . المكتبة الإسلامية , استانبول , تركيا .

58. النسائي (1409هـ) أحمد بن شعيب بن علي بن سنان بن بحر , **سنن النسائي** . مكتب التربية لدول الخليج .

59. هارت (1425هـ) مايكل , **المئة الأوائل** . ترجمة خالد أسعد عيسى و أحمد غسان سبانو , ط12 , دار قتيبة ,دمشق , سوريا .

60. هارون (1413هـ) عبدالسلام , **تهذيب سيرة ابن هشام** . ط21, مؤسسة الرسالة ودار البحوث العلمية , بيروت والكويت .